

“El peldaño de una escalera no se creó para descansar, sino únicamente para sostener el pie de la persona durante el tiempo necesario para colocar el otro pie más arriba”

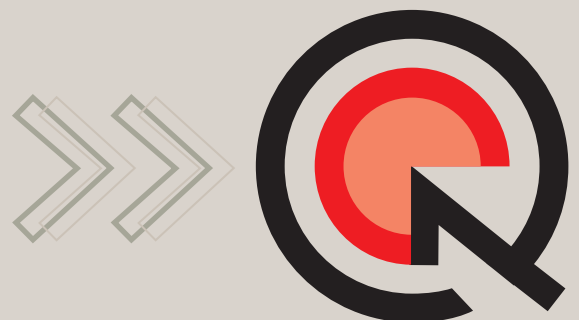
(Aldous Huxley)

→ La razón de ser de las normas de calidad se puede hallar en la necesidad que tenemos las personas de crear unas directrices, unas reglas que nos permitan juzgar cómo estamos llevando a la práctica un proceso determinado.

Estas directrices o reglas se han pretendido que sean lo más universales posible, de tal forma que los diagnósticos de la calidad que se lleven a cabo en las distintas organizaciones tengan un patrón común.

Respondiendo a esta demanda de patrones internacionales, la Internacional Standard Organization, redactó unas normas, las denominadas ISO 9000, encaminadas a la instauración de un sistema de aseguramiento de la calidad, que son seguidas por la mayoría de los países industrializados.

EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD





►► LA NORMATIVA ISO 9000:2000.

I *levo mucho tiempo escuchando hablar del aseguramiento de la calidad, ¿pero en qué consiste este concepto?*

Esta pregunta llevaba tiempo rondando en mi cabeza, por lo cual, aprovechando un viaje a Madrid, acudí a ver a Pedro Romero, experto auditor de sistema de calidad con la confianza de poder iluminarme en este punto.

Una vez que resolví los problemas que me habían hecho ir a Madrid, decidí ir a ver a Pedro. Le había llamado una semana antes y se mostró muy interesado en el proyecto que estábamos desarrollando en Urbania. Me dijo que no dejará de ir puesto que se sentiría muy orgulloso de colaborar en un proyecto tan atrayente.

Una vez llegado a su oficina me resolvió mi duda: ¿En qué consiste un sistema de aseguramiento de la calidad?

→ Mira Alcalde J, el aseguramiento de la calidad se define como aquella actividad que ha sido sistematizada y documentada con el objetivo de asegurar procesos y/o servicios de una forma controlada y de acuerdo con las especificaciones, normas y procedimientos aplicables. Todo este proceso sigue una sistemática previamente establecida y que está normalizada.

I *a palabra norma la utilizamos con bastante frecuencia en la gestión pública, pero en el ámbito de la calidad ¿qué es una norma?*

→ Una norma es el registro que redactaría la corporación, en el cual se describen todos los aspectos a respetar en los distintos procesos que el ayuntamiento tenga definidos.

I *a siguiente pregunta que me viene a la mente es ¿cómo llevar a cabo el proceso que me acabas de comentar?*

→ Una forma de llevarlo a cabo es a través de la normativa UNE-EN ISO 9000:2000, la cual es un sistema de aseguramiento de la calidad.

La normativa UNE-EN ISO 9000:2000 es un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, emitidas y publicadas por primera vez en 1987, por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Cada cinco años se revisa la normativa, efectuándose la última revisión en el año 2000.

Esta normativa propone diversos modelos para la gestión y el aseguramiento de la calidad, cuya aplicación dependerá de la actividad que desarrolle la organización. En la actualidad la familia de Normas UNE-EN ISO 9000:2000 está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). Las tres normas básicas son:

UNE-EN ISO 9000:2000
UNE-EN ISO 9001:2000 (Ha integrado las normas UNE-EN ISO 9001:1994, UNE-EN ISO 9002:1994 y UNE-EN ISO 9003:1994).
UNE-EN ISO 9004:2000

Observa Alcalde J. el siguiente gráfico donde se explica más detalladamente cada una de ellas:

NORMAS BÁSICAS DE LA FAMILIA UNE-EN ISO 9000:2000	PROPÓSITO
ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización. <i>Es la guía para aplicar el resto de normas de la familia.</i>
ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	Ésta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente. <i>Contempla todos los aspectos que van desde el diseño del producto y/o servicio hasta su puesta a disposición de la ciudadanía en tu caso.</i>
ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia. <i>Describe la forma de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. Proporciona recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.</i>

Estas son las tres normas básicas. Pero quiero explicarte una más. La protección del medio ambiente está ocupando un lugar preponderante en la gestión de las organizaciones y el delito ecológico cada vez es castigado con más dureza. Para la gestión de la calidad en esta materia existe la norma ISO 19011, la cual proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir los objetivos de la calidad definidos en materia medioambiental. Conviene que sepas que esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.



e has comentado que en el año 2000 se ha producido la última revisión de las normas ISO. ¿Qué modificaciones en las normas ha provocado dicha revisión?

→ La revisión de las normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de gestión de la calidad:



PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Organización enfocada al “cliente-beneficiario”
	Liderazgo
	Participación del personal
	Enfoque basado en procesos
	Enfoque de sistema para la gestión
	Mejora continua
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Estos principios que acabo de indicar, deben utilizarse como el marco de referencia para guiar a tu ayuntamiento hacia la consecución de la mejora del desempeño.

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000. Recuerda que esta norma es la guía para aplicar el resto de normas de la familia. Ahora vamos a definir cada uno de los principios para que quede claro qué debes lograr para conseguir la certificación de calidad:

→ ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE

La razón de los ayuntamientos es su ciudadanía y, por lo tanto, es necesario que comprenda sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y se esfuerce en exceder sus expectativas.

Para llevar a cabo este objetivo tienes que realizar las siguientes actividades:

- ▶ Estudiar y comprender las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- ▶ Asegurarse que los objetivos y metas del ayuntamiento están ligados a las necesidades y expectativas del cliente.
- ▶ Comunicar las necesidades y expectativas de la ciudadanía a toda la organización. Todo el personal debe tener una misma visión.
- ▶ Medir la satisfacción de la ciudadanía a través de, por ejemplo, encuestas de satisfacción y actuar sobre los resultados.

→ LIDERAZGO

El papel de los líderes es fundamental pues deben establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización.

pero ¿en qué consiste ese ambiente? ¿Qué elementos deben darse? Y ¿cómo sabremos que hemos logrado ese ambiente?

→ Lo sabréis cuando se den estos condicionantes:

- ▶ Se consideren las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo personal, proveedores y ciudadanía.
- ▶ Se haya establecido una clara visión del futuro en el ayuntamiento.
- ▶ Establezcáis objetivos y metas desafiantes.
- ▶ Existan y se mantengan valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles del ayuntamiento.
- ▶ El ambiente debe propiciar al personal confianza y eliminar temores. Para ello el personal debe tener los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- ▶ Inspirar, animar y, en especial, reconocer las contribuciones del personal.

LOS LÍDERES DEBEN CREAR Y MANTENER UN AMBIENTE EN EL CUAL EL PERSONAL PUEDA LLEGAR A INVOLUCRARSE TOTALMENTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.



PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Debes lograr la identificación, a todos los niveles, del personal con el ayuntamiento.



Qué reglas se pueden establecer para lograr dicha implicación?

→ Las siguientes:

- ▶ Reconocer la importancia de su contribución y su papel en la organización.
- ▶ Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales y no en función de otros aspectos personales.
- ▶ Aumentar las competencias, conocimiento y experiencia del personal.
- ▶ Compartir conocimientos y experiencia.
- ▶ Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

LA TOTAL IMPLICACIÓN DEL PERSONAL POSIBILITA QUE SUS HABILIDADES PUEDAN SER USADAS PARA EL BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN.



ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Para llevar a cabo este principio debes:

- ▶ Definir de forma sistemática las actividades necesarias para lograr los objetivos definidos.
- ▶ Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de las actividades claves.
- ▶ Centrarse en aquellos factores que pueden mejorar las actividades clave de la organización (por ejemplo, recursos, métodos y materiales).
- ▶ Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades claves en la ciudadanía, proveedores y otras partes interesadas.

UN RESULTADO DESEADO SE ALCANZA MÁS EFICIENTEMENTE CUANDO LAS ACTIVIDADES Y LOS RECURSOS RELACIONADOS SE GESTIONAN COMO UN PROCESO.



ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN

Si quiere que el ayuntamiento sea eficaz y eficiente, logrando los objetivos que se definan, debes identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema. Para llevar a cabo este principio debes haber plasmado el principio anterior.

Si llevas a la práctica este principio:



- ▶ Entenderás las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- ▶ Te proporcionará una mejor interpretación de los papeles y de las responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos, pudiendo reducir, de este modo, barreras interfuncionales.
- ▶ Entenderás las capacidades organizativas y podrás establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.



MEJORA CONTINUA

Este principio debe ser el objetivo permanente de cualquier organización independientemente del sistema de calidad que tenga o quiera establecer.

Este principio conduce a la organización a los siguientes estados:

- ▶ El personal de la organización cuenta con formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- ▶ La mejora continua de los servicios, procesos y sistemas se convierte en el empeño común para todas las personas que forman la organización.
- ▶ Se establecen objetivos para orientar la mejora continua y medidas de control para poder realizar el seguimiento de la misma.



ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Si quieres tomar decisiones eficaces debes basarlas en el análisis de los datos y de la información.

Ahora bien debes asegurarte que los datos y la información sean precisos y fiables, de tal manera que puedas tomar decisiones y emprender acciones sobre la base del análisis objetivo que hayas realizado.



RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

Cada vez más la relación con los proveedores es de mayor interdependencia, por ello conseguir que ésta sea mutuamente beneficiosa posibilitará la capacidad de ambos para crear valor.



Qué beneficios pueden darse al llevar a la práctica este principio?

→ Fundamentalmente estos tres:

- ▶ Se pone en común experiencia y recursos. El proveedor pasa a ser un aliado de nuestra organización.
- ▶ Permite identificar y seleccionar a los proveedores para atender nuestros procesos claves.
- ▶ Se comparte información y planes de futuro que permite establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

Te he proporcionado una visión general de estos principios, los cuales, de forma conjunta, pueden constituir la base que necesitas para la mejora del desempeño de tu ayuntamiento.

LA MEJORA CONTINUA EXCEDE LAS NORMAS ISO Y DEBE SER CONSIDERADO COMO UN PRINCIPIO RECTOR DEL DESEMPEÑO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.

LOS DATOS DEBEN SER ACESIBLES PARA QUIENES LOS NECESITEN.

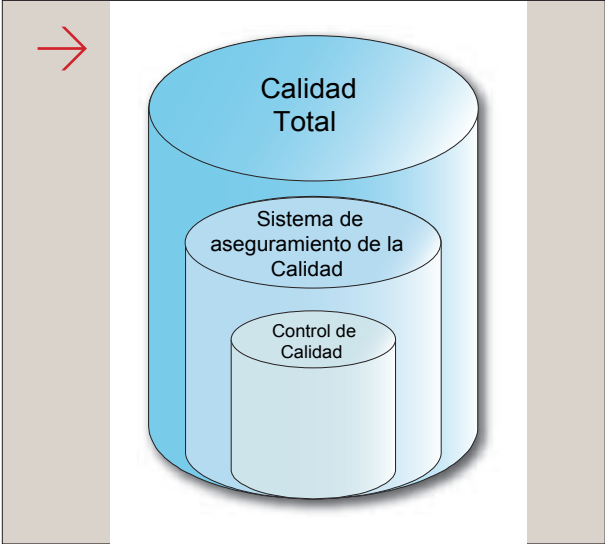
La forma de aplicar estos principios de gestión de la calidad depende tanto de la naturaleza organizativa de tu ayuntamiento como de los retos específicos que os marquéis.

m e ha quedado clara la explicación de las normas ISO 9000:2000, pero hay una duda que me ha surgido durante tu explicación. Hace unos días me estuvieron explicando el modelo EFQM de Excelencia 2000 y no tengo claras las posibles diferencias existentes entre las normas ISO 9000:2000 y el modelo EFQM.

→ Para empezar a explicarte las diferencias debes saber situar los tres tipos de gestión de calidad, los cuales tiene una relación que se podría denominar como jerárquica. Hablamos de la inspección de la calidad, el aseguramiento de la calidad (Normas ISO 9000:2000) y la gestión de la calidad total (modelo EFQM).

La calidad total contiene el aseguramiento de la calidad y éste el control de calidad. Los tres tipos de gestión son pasos en búsqueda de la excelencia, que debe situarse como la meta a alcanzar por parte de tu ayuntamiento.

Pero centrándonos en las diferencias entre las normas ISO 9000:2000 (sistema de aseguramiento de la calidad) y el modelo EFQM (gestión de la calidad total), las principales son las siguientes:



	Objetivos	Referencias básicas	Responsabilidades	Orientación a la ciudadanía	Desarrollo del personal
Normas ISO 9000:2000	Cumplir las normas para no perder la certificación	Se encuentran en el Manual de Calidad y en el Manual de Procedimientos	La responsabilidad se establece en función de la estructura jerárquica	No enfocado de forma inequívoca a la ciudadanía	Enfocado a la formación de las tareas a realizar por cada miembro de la organización
Modelo EFQM	Mejora continua	Expectativas del cliente (deben ser medidas)	La responsabilidad se establece en función de los objetivos a lograr	Expectativas de la ciudadanía punto central de la gestión de la calidad	Desarrollo de habilidades no sujetas exclusivamente a la labor desempeñada en la organización.



¿Te ha quedado claro este punto?



a verdad es que sí, pero la duda que me asalta ahora es saber cómo se implementa la normativa que me acabas de explicar.

▶▶ APLICACIÓN EFECTIVA DE LOS MANUALES DE CALIDAD Y DE PROCEDIMIENTOS

El primer paso que debéis dar es la elección de la norma ISO 9000:2000 que váis a implantar. Recuerda que estamos ante una familia de normas y debéis determinar cuál de ellas se adapta mejor a los objetivos de calidad que se han establecido.

Una vez determinada la norma ISO a implantar, el siguiente paso es documentar los distintos procesos que se den en tu ayuntamiento. Debes describir, de acuerdo con la norma ISO elegida, qué hace tu organización.



Cuál es la documentación que genera un sistema de calidad?

→ Básicamente se generan tres:

▶ **El Manual de Calidad:**

Es el documento más importante que se genera. Es una declaración de intenciones, en la cual se exponen los objetivos de calidad que la organización asume, se establecen las responsabilidades y se determinan las personas que las asumen.

Debe servir como una guía o índice y por tanto debe ser conocido por todo el personal.

▶ **El Manual de Procedimientos:**

Este documento debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué hace la organización?

¿Quién lo hace?

¿Cuándo lo hace?

Debe definir procesos y procedimientos, documentarlos y, si es posible, realizar diagramas de los mismos.

▶ **Instrucciones de trabajo:**

Probablemente el más laborioso puesto que recoge el “Cómo se hace”.

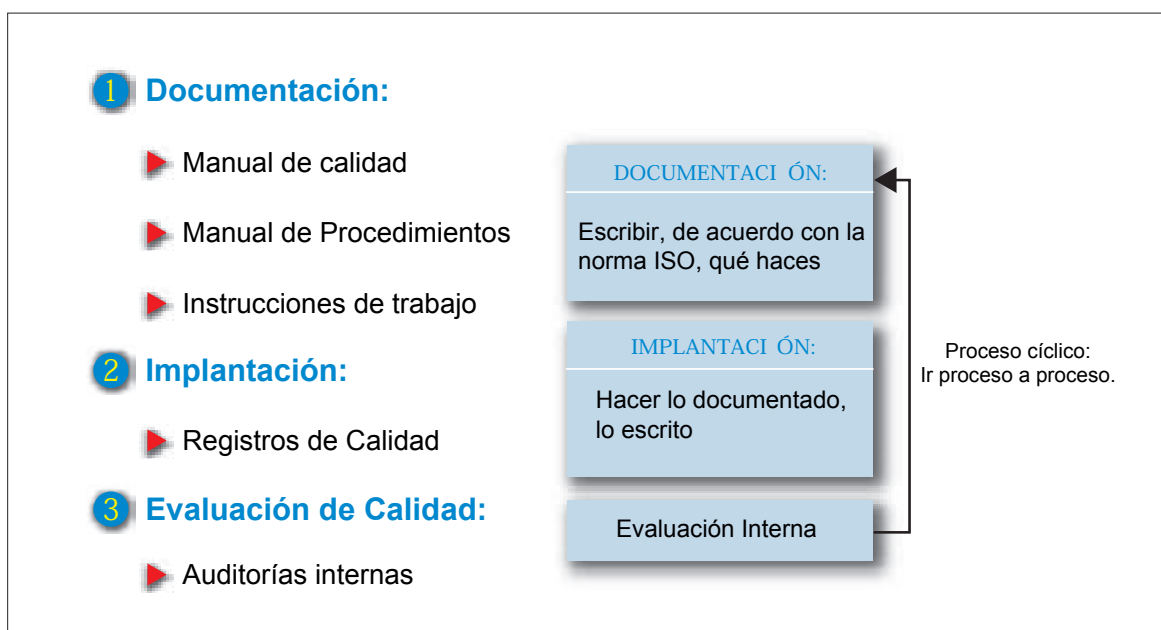
Una vez llevada a cabo la documentación, ya se está en condiciones de implementarla en el ayuntamiento. La implementación es simplemente hacer lo documentado, lo escrito. La documentación se ha realizado de acuerdo con la norma ISO, por lo tanto si se lleva a cabo lo descrito, se estará implantando el sistema de aseguramiento de la calidad que la norma ISO nos proporciona.

NO SE TRATA DE INVENTAR NUEVOS PROCESOS, SINO DETALLAR QUÉ HACE EL AYUNTAMIENTO PARA DEJAR CONSTANCIA DOCUMENTAL DE ELLO.

Para saber si concuerda lo documentado con lo implantado, existe una herramienta que establece el grado de concordancia o, si quieres, de cumplimiento de lo documentado. Esta herramienta es la **Auditoría**.

La auditoría es, en un primer momento, interna, puesto que es la propia organización quien debe medir el cumplimiento de lo documentado. Estas auditorías deben planificarse, llevarse a cabo y registrarse de acuerdo a lo documentado por el ayuntamiento. Se auditan todas las áreas existentes y el personal que las llevan a cabo no puede pertenecer al área que se audite. Los resultados que se obtengan deberán ser evaluados para poder adoptar, en caso de ser necesarias, las acciones correctoras que correspondan.

Una vez que hemos probado que el grado de cumplimiento es completo, estamos en condición de solicitar una evaluación externa, es decir una auditoría, pero en este caso llevada a cabo por una organización independiente de vuestro ayuntamiento.

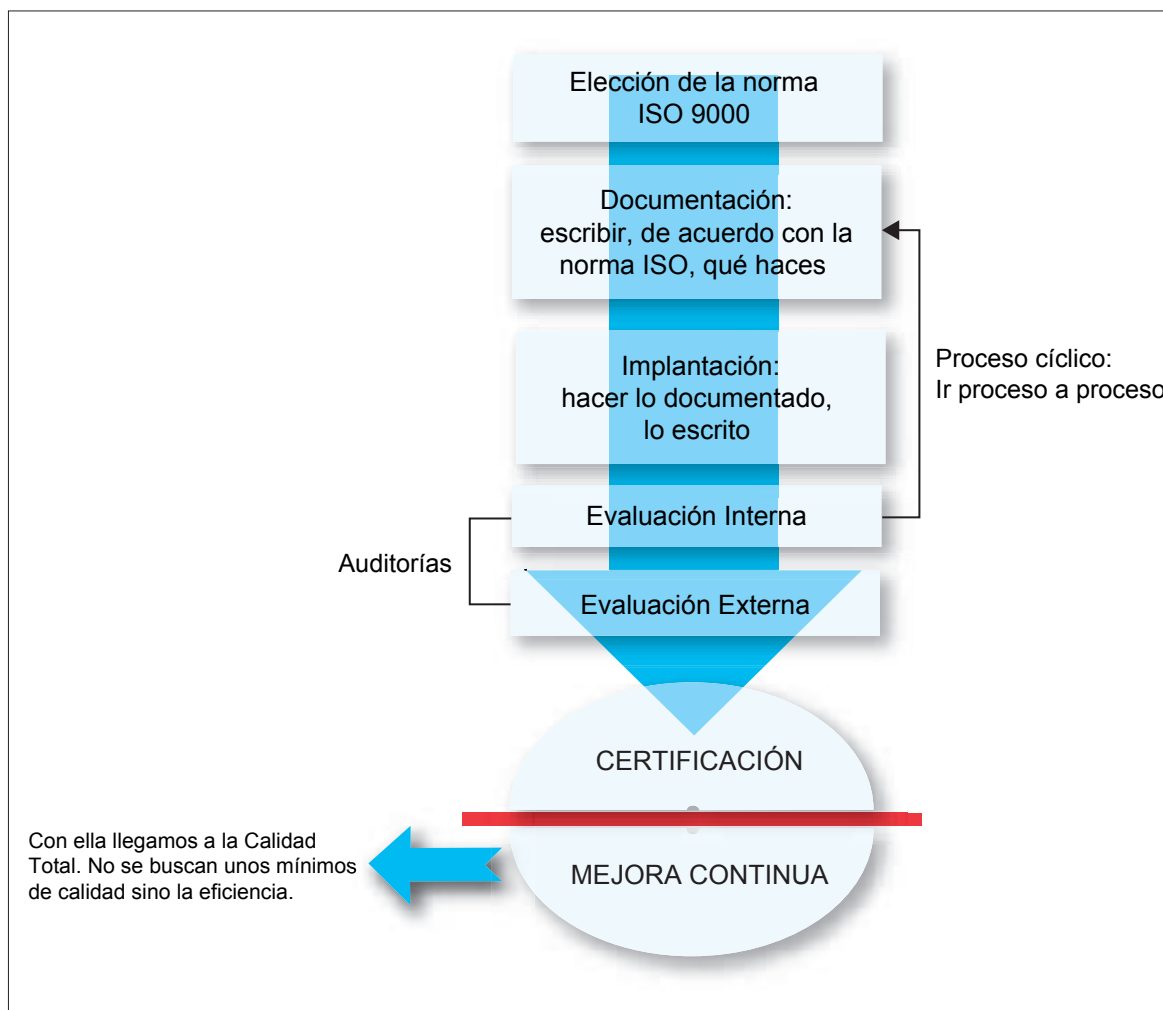


El proceso de documentación, posterior implantación y auditoría interna es cíclico. Es decir, debe hacerse cada proceso de forma individualizada. Hay organizaciones que documentan, implantan y auditan internamente todos los procesos a la vez. Déjame que te recomiende que vosotros no sigáis esta forma de implantar el sistema de aseguramiento de la calidad. Ir proceso a proceso te permitirá tanto un mayor control como una mejor implantación del sistema.

La auditoría externa consiste en un análisis completo del sistema por una organización independiente para comprobar que la documentación realizada está de acuerdo con la norma ISO y que la implantación se ha llevado a cabo de forma correcta.

Si esa auditoría externa es favorable, se obtendrá la **certificación de calidad** la cual acredita que la organización ha establecido de manera satisfactoria el sistema de aseguramiento de la calidad.

RECUERDA QUE LA IMPLANTACIÓN DE LAS NORMAS ISO CONSTITUYEN UNA ETAPA EN EL CAMINO HACIA LA CALIDAD TOTAL, PERO SU IMPLANTACIÓN NO SIGNIFICA QUE ESTAMOS EN LA CALIDAD TOTAL.



Qué problemas nos podemos encontrar a la hora de implantar el sistema de aseguramiento de la calidad?

→ Fundamentalmente los siguientes:

PROBLEMAS	SOLUCIONES
El personal no trabaja de acuerdo con los procedimientos establecidos.	Formar y entrenar al personal en materia de calidad.
Rechazo del sistema de aseguramiento de la calidad al considerarlo una burocratización más.	Motivar al personal para que contribuya a su elaboración y a su mejora.

El personal no opera de acuerdo con los procesos redactados.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contar con el personal en la redacción de los procesos. ▶ Explicarlos una vez redactado. ▶ Conseguir el compromiso del personal.
El compromiso del personal con la mejora de sus actividades es muy limitado.	La dirección debe dar ejemplo tanto en compromiso como en confianza hacia el sistema implantado.

a *unque este punto me lo has explicado bastante bien, me han quedado algunas dudas referentes a las auditorías ¿Puedes informarme un poco más acerca de ellas?*

▶▶ LAS AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

Las auditorías de calidad son un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas disposiciones se lleven realmente a cabo y son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

Las auditorías tratan de identificar y analizar las barreras operativas que impiden la consecución de la calidad requerida. Con esta información los responsables del sistema de calidad pueden tomar las acciones correctoras que permitan mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

u *na duda que siempre me había asaltado es saber cuántos tipos de auditorías existen y cuáles son las diferencias que existen entre ellas.*

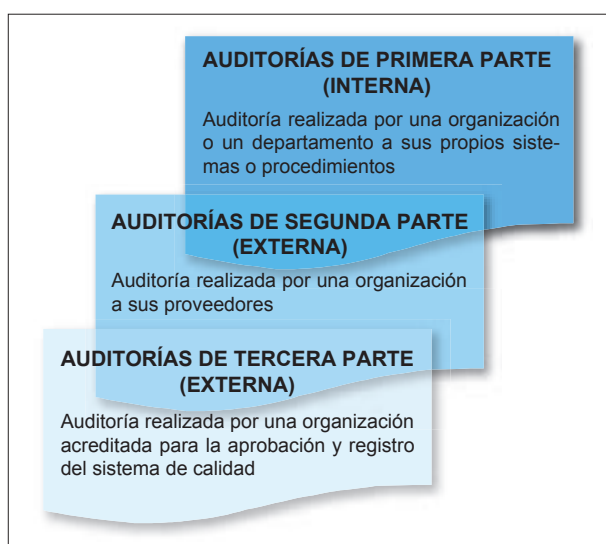
→ Existen varios tipos de auditorías en función de quién las lleve a cabo y cuáles sean los objetivos que se persigan con ella. Observa este cuadro:

La primera división es entre auditorías internas y externas.

Dentro de las primeras se encuentran las auditorías de primera parte:

Es una auditoría realizada por una organización o un departamento de la misma para calibrar sus sistemas o procedimientos. Los auditores pueden provenir de la misma organización pero no deben pertenecer al departamento que se vaya a auditar.

Este tipo de auditorías se realiza fundamentalmente por tres motivos:





- La implantación de un sistema de auditorías internas es un requisito de las normas ISO.
- Permite detectar y corregir no conformidades antes de que sean encontradas por los beneficiarios o por los auditores externos.
- La auditoría interna es un medio de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

El segundo grupo de auditorías lo conforman las externas.



Estas auditorías son aquéllas que realiza una empresa ajena al ayuntamiento, ¿no?

- Esa afirmación no es del todo correcta. Verás, la auditoría externa no presupone que tu organización no interviene en la realización de la auditoría.

Dentro de este grupo se incluye las auditorías de segunda parte y las de tercera parte.

En las primeras tu ayuntamiento realizaría por sí mismo la auditoría, pero no versará sobre sus procesos o sistemas, sino que se centrará en sus suministradores. Por tanto el carácter externo se lo da el hecho de auditar a organizaciones que no están dentro de la tuya. Estas auditorías pretenden determinar la idoneidad de suministradores, es decir, si según el sistema de calidad tienen capacidad para seguir siendo vuestros proveedores.

Las auditorías de tercera parte son las que se ajustan a la afirmación que antes expresaste Alcalde J.

Son auditorías externas, que realiza una entidad, la cual debe estar acreditada para ello, sin relación alguna con la organización a auditar, cuyo objetivo es determinar si el sistema de calidad ha sido documentado e implantado de acuerdo a la norma específica (en nuestro caso a las normas ISO).



Me imagino que existirá una serie de aspectos que se deben cumplir para que las auditorías sean efectivas. Pensando en voz alta, con respecto a las auditorías internas, éstas deben quedar bien definidas en el procedimiento que se refiera a ellas, debe ser posible acceder a la documentación de calidad, a las herramientas que se utilicen en el trabajo diario y al personal para poder tener entrevistas con ellos, y, por último, la Dirección debe apoyar su realización y velar por su realización al menos una vez al año.

- Esos tres aspectos contribuyen a la efectividad de las auditorías, pero no son los únicos. Es también importante que los auditores estén formados y sepan cuáles son las fases de las auditorías. Igualmente, como antes dijimos, es importante garantizar la independencia de los auditores, de forma que en las auditorías de primera fase no pertenezcan al departamento que se va auditar, en las de segunda parte no tengan relación alguna con los suministradores y en las de tercera parte la entidad auditora sea independiente de la organización a auditar.

Cumpliendo estos cinco principios, podréis aseguraros la efectividad de las auditorías.



Por cierto, has comentado que las auditorías tienen varias fases, con unos objetivos muy concretos en cada una de ellas. Me gustaría que me explicaras cada una de esas fases.

- Las auditorías constan de *cuatro fases*. Observa el gráfico donde se detalla cada una de ellas.

La primera fase es la **Planificación**:

Siguiendo lo establecido por las normas ISO, se deben planificar las auditorías:

- ▶ Diseñando un esquema o plan de actuación.
- ▶ Avisando con tiempo al departamento/s a auditar. La auditoría no es un instrumento para coger a nadie desprevenido.
- ▶ Determinando qué recursos (humanos y materiales) van a ser necesarios para realizar una auditoría efectiva.



La segunda fase es la **Preparación**:

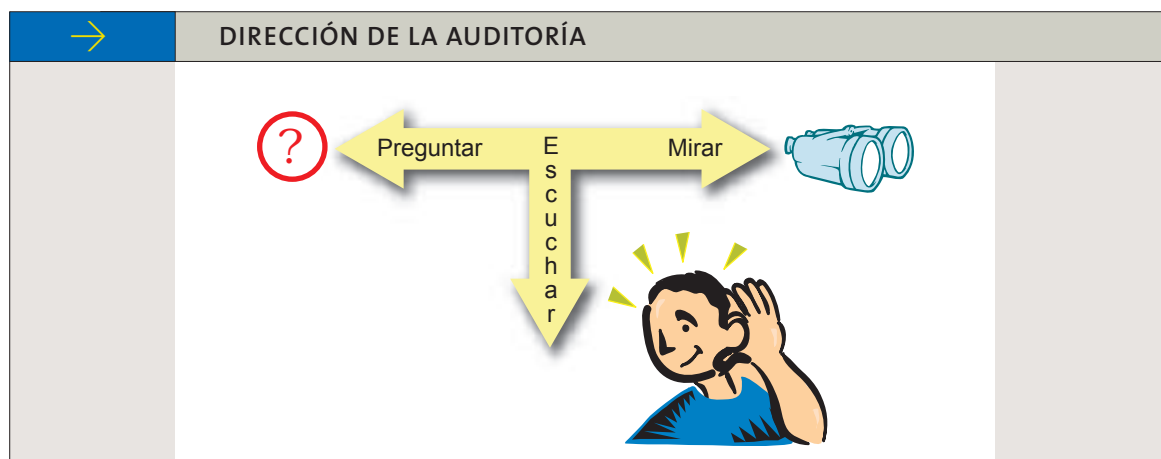
Para llevarla a cabo el auditor debe llevar a cabo los siguientes pasos:

- ▶ Consultar los archivos de auditorías pasadas en el caso que se hubieran realizado anteriormente.
- ▶ Determinar la agenda de la auditoría, es decir, determinar la secuencia de los departamentos a auditar, así como el día y la hora en que serán auditados.
- ▶ Concretar los aspectos del sistema de calidad que van a ser calibrados de tal manera que pueda obtener una imagen representativa. Este punto es de vital importancia pues, por lógica, las auditorías investigan sólo una muestra del conjunto enorme de actividades que se relacionan con la calidad. De no ser de esta manera se necesitaría un número de auditores muy alto y se requeriría mucho tiempo para poder llevarlas a cabo.

La tercera fase es la **realización in-situ de la auditoría**.

En esta fase el auditor debe:

- ▶ Realizar la reunión de apertura, en la cual establece una comunicación abierta con las personas a auditar con el objetivo de facilitar la cooperación de éstos con el auditor. Igualmente se discute el alcance de la auditoría y el proceso que va a seguir ésta.
- ▶ Dirigir la auditoría, examinando la implantación de los procedimientos, realizando las preguntas



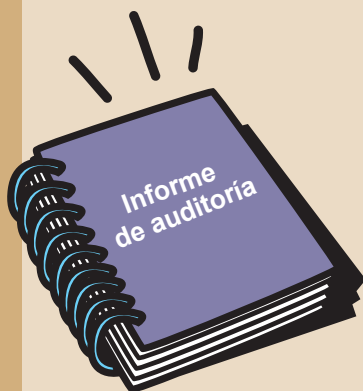


necesarias para determinar dicha implantación y tomando notas de las evidencias que vaya obteniendo.

- Llevar el control de la auditoría, haciendo, entre otras cosas, preguntas claras y concisas y no hacer suposiciones que le hagan llegar a conclusiones erróneas.

La cuarta fase es la **realización del informe final de la auditoría y el seguimiento de las no conformidades que se levanten en la auditoría.**

En esta fase el auditor debe revisar sus notas para poder preparar el informe, en el cual se describirán los hallazgos encontrados (las situaciones que no concuerdan con lo establecido en el sistema de gestión de la calidad), debiendo decidir si los eleva a la categoría de no conformidades o los refleja como observaciones, es decir, sugerencias para actuar sobre determinadas situaciones que, aunque en la actualidad no son incumplimiento de la norma, si no se tratan en un futuro podrían originar no conformidades.



- Describir el alcance de la auditoría
- Identificar los auditores
- Identificar los representantes de los departamentos auditados
- Establecer los hallazgos
- Describir las no conformidades
- Describir las observaciones

EL INFORME FINAL DE LA AUDITORÍA DEBE SER FÁCIL DE LEER Y ENTENDER.

Por último, el auditor debe realizar el seguimiento de las acciones correctoras que propongan los auditados para solucionar las no conformidades detectadas durante la auditoría. Esta fase se cierra cuando se verifica que las acciones correctoras han sido efectivas y la no conformidad ha sido solucionada.

Estas son las cuatro fases que componen una auditoría.



Le agradezco el tiempo que me has dedicado y la verdad es que me ha quedado claro qué es el aseguramiento de la calidad. Por fin esta pregunta dejará de sobrevolar sobre mi cabeza.

Para lograr el éxito en la implantación de las normas ISO, éstas deben considerarse como el primer paso en el camino que debe conducir a la Calidad Total.

Es un sistema de aseguramiento de la calidad con múltiples cualidades como son la posibilidad de llevar a cabo comparaciones objetivas que ayuden a la consecución de unos estándares de calidad o su posible utilización como herramienta interna de comunicación o como la base para la formación del personal en materia de calidad.

Sin embargo, si las normas ISO son consideradas como un fin en sí misma, se perderán las virtudes que tienen y aparecerán las limitaciones de este sistema:

- ▶ *Habrá una mayor carga burocrática.*
- ▶ *Se enfatizará en el control, perdiéndose de vista la Calidad. El acento no puede estar puesto en la prevención y el control, sino en la mejora.*
- ▶ *Se estará ante una implantación cosmética, donde el único objetivo sea conseguir la certificación.*

Para evitar esas limitaciones y convertir a las normas ISO en el primer paso hacia la Calidad Total, se deberán dar estos factores, los cuales posibilitarán que la implantación sea un éxito:

- ▶ *Compromiso e involucración de la Dirección.*
- ▶ *Énfasis en la implementación y no en la mera redacción de los procedimientos.*
- ▶ *Toda la organización debe considerar este proceso como una prioridad estratégica.*
- ▶ *Todas las personas involucradas deben tener claro cuál es su ámbito de responsabilidad.*



CAPÍTULO 8

Autodiagnóstico

Conteste si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas, señalando con una cruz la casilla correspondiente:

PREGUNTA	RESPUESTA
1. El aseguramiento de la calidad se define como aquella actividad que ha sido sistematizada y documentada con el objetivo de asegurar procesos y/o servicios de una forma controlada y de acuerdo con las especificaciones, normas y procedimientos aplicables.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
2. Cada cinco años la normativa UNE-EN ISO es revisada.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
3. La normativa UNE-EN ISO 9000:2000 está constituida por cinco modelos de gestión y aseguramiento de la calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
4. La norma ISO 9000:2000 es la guía para aplicar el resto de normas de la familia	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
5. La norma ISO 9001:2000 describe la forma de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y proporciona recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
6. La norma ISO 19011 contempla todos los aspectos que van desde el diseño del producto y/o servicio hasta su puesta a disposición de la ciudadanía.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
7. El papel de los líderes es fundamental para crear y mantener un ambiente en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
8. No se debe buscar la implicación de todo el personal. Sólo deben implicarse a aquellas personas que tengan conocimientos profundos sobre Calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
9. Las Normas ISO 9000 establecen las responsabilidades en función de los objetivos a lograr.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
10. Los documentos que se generan en un sistema de aseguramiento de la calidad son el manual de calidad, el manual de procedimientos y las instrucciones de trabajo.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>

11. El Manual de Calidad debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué hace la organización?, ¿quién lo hace? y ¿cuándo lo hace?	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
12. La implementación consiste en hacer lo documentado, lo escrito previamente en los documentos de calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
13. Tres fases conforman el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad: Elección de la norma ISO 9000, Documentación y Evaluación externa.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
14. La implantación de las normas ISO constituyen una etapa en el camino hacia la Calidad Total, pero no significa que con su implantación estemos en ella.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
15. Las auditorías tratan de identificar las barreras operativas que impiden la consecución de la calidad requerida, pero no permiten determinar qué acciones correctoras deben tomarse para superarlas.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
16. Las auditorías pueden dividirse en dos grupos: internas y externas.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
17. Las auditorías internas son un medio de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
18. Las auditorías de tercera parte tienen como objetivo determinar si el sistema de calidad ha sido documentado e implantado de acuerdo a la norma específica (P.ej. normas ISO)	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
19. Los auditores internos deben de pertenecer al departamento a auditar, puesto que al conocerlo, pueden analizar su funcionamiento de una forma más eficaz.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
20. Las auditorías no deben ser avisadas, pues en ese caso pierden el factor sorpresa.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
21. La labor de un auditor consiste en preguntar, mirar y escuchar.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
22. Las auditorías constan de cuatro fases: Planificación, preparación y realización e informe y seguimiento.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
23. El informe final debe ser técnico, aunque esa circunstancia conlleva que sea difícil de leer y/o entender.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
24. Las auditorías deben ser exhaustivas. El objetivo tiene que ser investigar todas las actividades relacionadas con la Calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
25. Los hallazgos de una auditoría son situaciones que no concuerdan con lo establecido en el sistema de gestión de la calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>

“Cuando se disfruta del cambio, ¡se disfruta de la vida!” (Spencer Johnson).

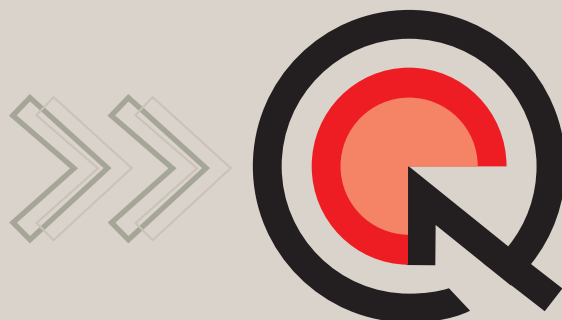
“El éxito o el fracaso no depende de las circunstancias, sino de nuestra actitud ante ellas”.

“La rigidez es el principio de la muerte; el movimiento es el principio de la vida”.

→ Cuando se comienza la andadura hacia la implantación de la Calidad Total es necesario que las personas modifiquen algunos aspectos que influyen en el desempeño diario de su trabajo, como por ejemplo:

- Sus habilidades.
- Sus hábitos de trabajo.
- Las relaciones que tienen con el resto del personal.
- Sus paradigmas.

GESTIÓN DEL CAMBIO





y a estamos llegando al final de este proceso. Nos queda quizás uno de los aspectos que más noches en vela provoca: la gestión del cambio.

Eso de quitar el sueño no va conmigo, pues tengo la suerte de dormir a “pierna suelta”, pero aunque no me provoque insomnio es un tema que me interesa atar. Para eso he vuelto a buscar en mi familia. La verdad es que somos muchos y bastante unidos. Solemos reunirnos varias veces al año y cada vez es más difícil encontrar un sitio para reunir a tanta gente.

Estamos dispersos por toda Andalucía y casi todos trabajamos en cosas distintas, por lo cual las “sinergias” que se producen son muy numerosas.

En esta ocasión llamé a mi primo Benito.

Benito durante dos años estuvo como responsable regional de una empresa informática. En esas reuniones familiares nos contaba cómo su empresa había decidido dar un giro de 360° en su estrategia comercial.

Sin embargo, Benito pocas veces hablaba de ese cambio estratégico. Estaba fascinado por cómo su empresa estaba llevando a cabo la gestión del cambio. Acudió a una gran cantidad de cursos que la empresa le pagó y se hizo un auténtico experto en la materia. Tanto es así que una empresa consultora especializada en la gestión del cambio lo contrató y allí sigue. Sólo puso una condición: que le permitieran seguir viviendo en Urbania.

Y aceptaron esa propuesta. Vive sólo unas calles más arriba de mi casa y hoy he quedado para cenar en su casa una vez termine los asuntos del ayuntamiento.

►► TOMA DE DECISIONES

El primer aspecto que me gustaría tratar contigo es la toma de decisiones. Soy consciente que provoca en determinadas personas un cierto temor, incluso algunos no quieren ni hablar de ella como si fuera un tema tabú.

- Es cierto lo que dices, pero si lo piensas friamente a todas horas estamos tomando decisiones, incluso de muchas de ellas no somos ni conscientes. Decidimos qué ropa nos vamos a poner, qué periódico comprar, qué vamos a desayunar, etc.

La razón por la cual las personas tomamos decisiones es porque queremos lograr algo. Intentamos alcanzar una situación distinta a la que teníamos. Esa es la verdadera causa que nos mueve a tomar decisiones.

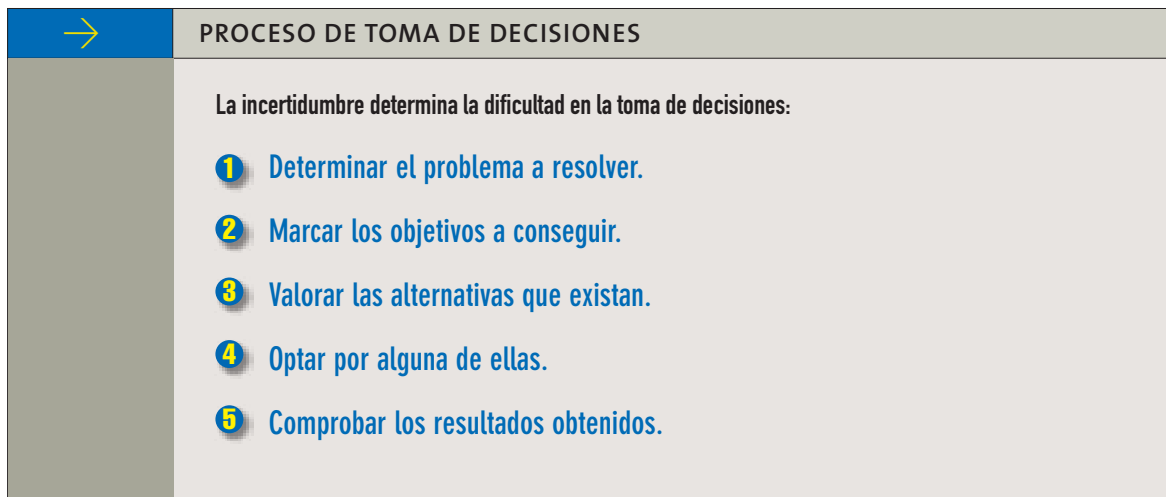
i Cuáles son los factores que influyen en el proceso de la toma de decisiones?

- Fundamentalmente son tres los factores que influyen:

El factor riesgo: Toda toma de decisiones implica un riesgo que es proporcional a la importancia de la decisión.

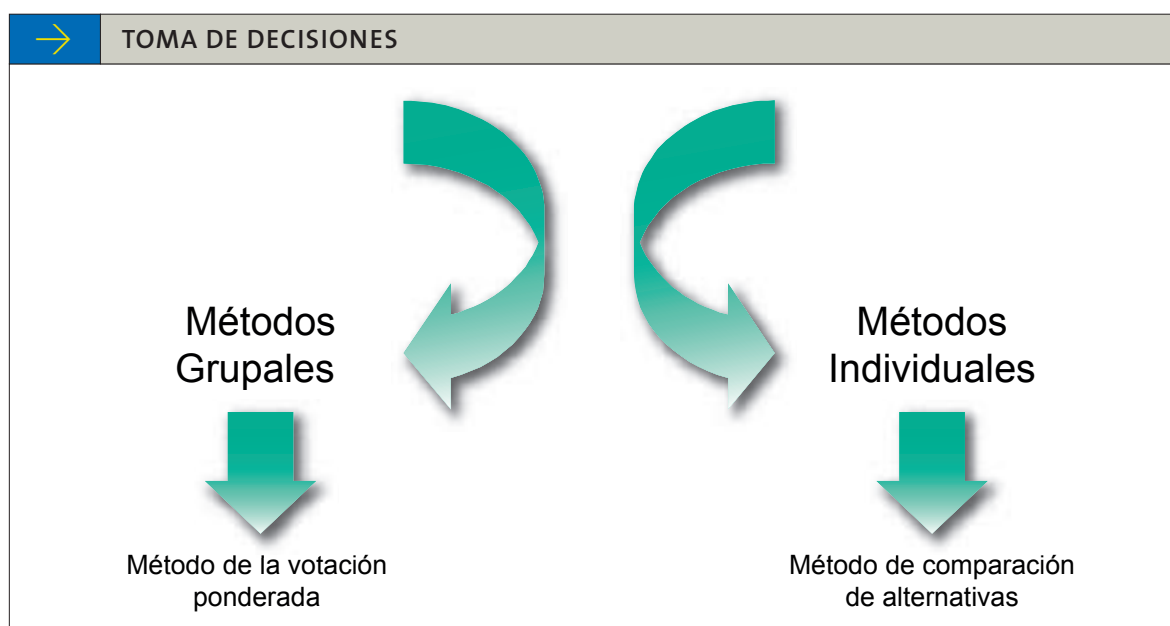
Factor humano: En la toma de decisiones, en algunos casos, se deben asumir o bien la influencia que otras personas pueden tener en la decisión o el efecto que la misma puede provocarles.

El factor coste: Entender el coste de la alternativa, no individualmente sino frente a la relación coste-resultado.



 *Para la toma de decisiones que método se puede utilizar?*

→ Para tomar decisiones eficaces existen varios métodos que pueden utilizarse. Te explicaré un método grupal y un método individual.



El primer método que te voy a explicar es el de la votación ponderada. Observa esta tabla donde se explica este método:



MÉTODO DE LA VOTACIÓN PONDERADA	
QUÉES	<p>A partir de una lista de ideas, alternativas, causas previamente establecidas, esta técnica consiste en una votación que tiene en cuenta a la vez:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ la importancia que cada tema o idea tiene para cada participante.▶ la cantidad de participantes que le han votado.
PARA QUÉ SIRVE	<p>La finalidad de esta técnica es la de lograr una adhesión lo más racional posible de cada uno de los miembros del grupo a un orden de prioridad de un conjunto de temas o ideas. El trabajo en grupo es un sistema de conseguir la adhesión de sus componentes al objetivo que se haya fijado el grupo.</p>
CÓMO SE REALIZA	<p>1. El primer paso es lograr la adhesión.</p> <p>El animador define con precisión el tema de la votación y su finalidad. Define también los criterios según los cuales se pide que cada uno de los miembros vote los temas o ideas. Estos criterios pueden ser, por ejemplo, alguno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Importancia de la repercusión económica.▶ Facilidad de aplicación.▶ Etc. <p>Dos reglas fundamentales a respetar siempre en el trabajo en grupo:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Se vota por una idea y no contra una idea.▶ Cada participante toma SU decisión pero luego esta decisión es conocida por todos. <p>Cuando el animador ha respondido a todas las aclaraciones y tiene la seguridad de que todo ha sido comprendido puede pasarse a la votación.</p> <p>2. El segundo paso es la votación en sí.</p> <p>El animador coloca en lugar visible y legible el conjunto de ideas o temas a votar o, en su lugar, entrega a cada miembro la relación escrita de los mismos. De entre un conjunto de temas o ideas, la experiencia enseña que una persona es capaz de extraer con bastante coherencia los cinco que le parecen más importantes. A cada miembro se le entregan 15 puntos que debe distribuir entre las cinco ideas o temas que sean más importantes para él de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 5 puntos para la más importante.▶ 4 para la que viene en segundo lugar.▶ 3 para la tercera.▶ 2 para la cuarta.▶ 1 punto para la quinta y última en importancia. <p>No es válida ninguna otra manera de asignar los puntos. Cada miembro anota en una hoja las 5 ideas que vota y la puntuación asignada a cada una. El animador recoge estas hojas y anota los resultados a la vista de todos.</p>
CLASIFICACIÓN Y ORDENACIÓN	<p>Para cada idea que por lo menos ha tenido un voto:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ se suman los puntos que le han otorgado los miembros.▶ se cuenta el número de votantes que ha tenido.▶ se multiplican ambos valores.▶ se ordenan por orden decreciente de puntuación.▶ en caso de empate, se ordenan por votación a mano alzada.

m e parece un buen método para la toma de decisiones. Además uniéndola con las herramientas que se utilizan para la mejora continua, creo que se podría aplicar el Diagrama de Pareto a las puntuaciones obtenidas con el fin de ver claramente cuáles son las más importantes.

→ Es muy acertada la reflexión que has hecho, pues ciertamente se utiliza esa herramienta para concluir este método de toma de decisiones.

La segunda técnica que te voy a presentar es la comparación de alternativas, que si recuerdas, está encuadrada dentro de los métodos individuales de toma de decisiones:

PUESTO QUE LAS DECISIONES HAN DE SER LLEVADAS A CABO POR UN GRUPO DE PERSONAS, LA EFICACIA DE UNA DECISIÓN ES IGUAL AL PRODUCTO DE CALIDAD DE LA DECISIÓN Y LA ADHESIÓN CONSEGUIDA. UNA VOTACIÓN NUNCA DEBE SER PARA ESTABLECER UN CONTRASTE DE UNOS CONTRA OTROS, SINO UN MEDIO ADMITIDO POR TODOS PARA LOGRAR LA ADHESIÓN DE TODOS.

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS	
EVALUAR LAS ALTERNATIVAS FRENTE A LOS OBJETIVOS	<p>Existen dos etapas en la evaluación de las alternativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurarse de que cada alternativa satisface los objetivos obligatorios. Eliminar las que no cumplen esta condición. 2. Evaluar las alternativas restantes respecto a los objetivos deseados. <p>Al objeto de lograr la mayor objetividad se recomienda el siguiente procedimiento de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Se toma el primer objetivo deseado. ▶ Ordenan todas las alternativas de mayor a menor, en relación con su grado de consecución de dicho objetivo. ▶ A continuación se puntúan asignando siempre un 10 a la de mayor consecución de dicho objetivo. ▶ En proporción se puntúan las demás alternativas. ▶ Se toma el segundo objetivo deseado y se procede de modo análogo. <p>Se procede así con cada uno de los objetivos deseados.</p>
ESCOGER LAS MEJORES ALTERNATIVAS	<p>Se supone que las alternativas que reciben los mayores valores ponderados frente a los objetivos deseados (y por supuesto cumplen los obligatorios) son las que deben ser consideradas en la decisión.</p>
EVALUAR LAS CONSECUENCIAS ADVERSAS	<p>LAS CONSECUENCIAS DEBERÁN SOPESARSE EN TÉRMINOS DE SU GRAVEDAD (si ocurre) Y SU PROBABILIDAD (que ocurra).</p> <p>El análisis de riesgos es una oportunidad para solicitar la aportación de aquéllos que tendrán que convivir con la decisión final.</p>
TOMAR LA DECISIÓN FINAL	<p>Considerando las ventajas y las amenazas elegir una alternativa equilibrada. Se puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ aceptar el nivel de riesgo. ▶ decantarse por una alternativa. ▶ rechazar todas las alternativas y reemprender el proceso. <p>NO PROCEDE EL CRITERIO DE CONTRAPESO. Una ventaja no contrarresta o anula una desventaja.</p>



m e has enseñado dos sistemas para la toma de decisiones que se corresponden a los dos tipos existentes: toma de decisiones grupales e individuales. Solamente me queda una pregunta referente a este punto ¿cuáles son los criterios para saber si debo tomar las decisiones en el ámbito individual o grupal?

- El criterio básico es la naturaleza del problema. En función de ésta podremos saber qué interesa, que la decisión sea grupal o individual. Te he preparado una tabla en la cual puedes ver las distintas naturalezas que puede tener un problema. En función de ella la decisión se debería tomar de forma individual, grupal o incluso de una manera mixta.

El símbolo (±) significa que es una opción posible, aunque no la mejor.

NATURALEZA DEL PROBLEMA	¿Quién interesa que tome la decisión?		
	Una persona competente “Jefe o Especialista”	Un responsable persuasivo, después de consultar a un grupo dirigido	Un equipo de trabajo después de un “consenso”
URGENTE (tiene que ser resuelto rápidamente)	SI	±	NO
SIMPLE (puede ser, por ejemplo, tratado con una puesta en común de información)	NO	SI	±
TÉCNICO (exige sobre todo una decisión de gran valor técnico)	SI	±	NO
NUEVO (implica que debe ser encontrada una solución creativa)	±	NO	SI
COLECTIVO (requiere la adhesión de todas las personas concernidas)	NO	±	SI

►► COMPROMISO Y LIDERAZGO

b *ajo mi punto de vista, en los últimos años estamos viviendo un proceso por el cual los compromisos y exigencias que se le pedía a la dirección han cambiado de una forma rotunda.*

→ Estoy de acuerdo contigo, pero no sólo a la dirección (en el sentido de Alcaldía y equipo de gobierno) sino a todas las personas que forman parte de una organización.

Pero centrándonos en la Dirección podríamos decir que cualquier organización tiene dos **orientaciones** fundamentales: el compromiso y la cooperación.

El compromiso: se trata del deber del responsable frente a los objetivos organizativos y a sus propios objetivos profesionales. Equivale a:

- Preocupación por la tarea.
- Por la calidad del trabajo.
- Interés por la técnica.
- Asegurarse una buena carrera profesional.
- Ambición por tener éxito.

La cooperación: es la preocupación por el compromiso de los otros, el sacrificio del ímpetu personal en provecho de una organización colectiva.

Al ser los puntos de vista y objetivos de los miembros del equipo a menudo incompatibles, es necesaria la cooperación, cuya función esencial es hacer compatibles los objetivos variados de los diferentes empleados.

a *lgunas veces me encuentro en situaciones de conflicto entre el deseo de comprometerse y la preocupación por cooperar eficazmente. Combinar compromiso y cooperación no siempre es fácil.*

¿Existe un estilo de dirección que combine ambos aspectos de forma adecuada?

→ No, porque existen factores externos que determinan esa combinación.

En primer lugar debes saber que el entorno representa el contexto de tu organización: su “cultura”, sus hábitos, sus tradiciones. En él se encuentran incluidas las personas que dependen de ti, tus colaboradores y tus compañeros de nivel o área.



El papel que debes desempeñar, en este entorno, es el de bisagra. Y desde él tienes que ejercer todo proceso de cambio o de acción que desees emprender.

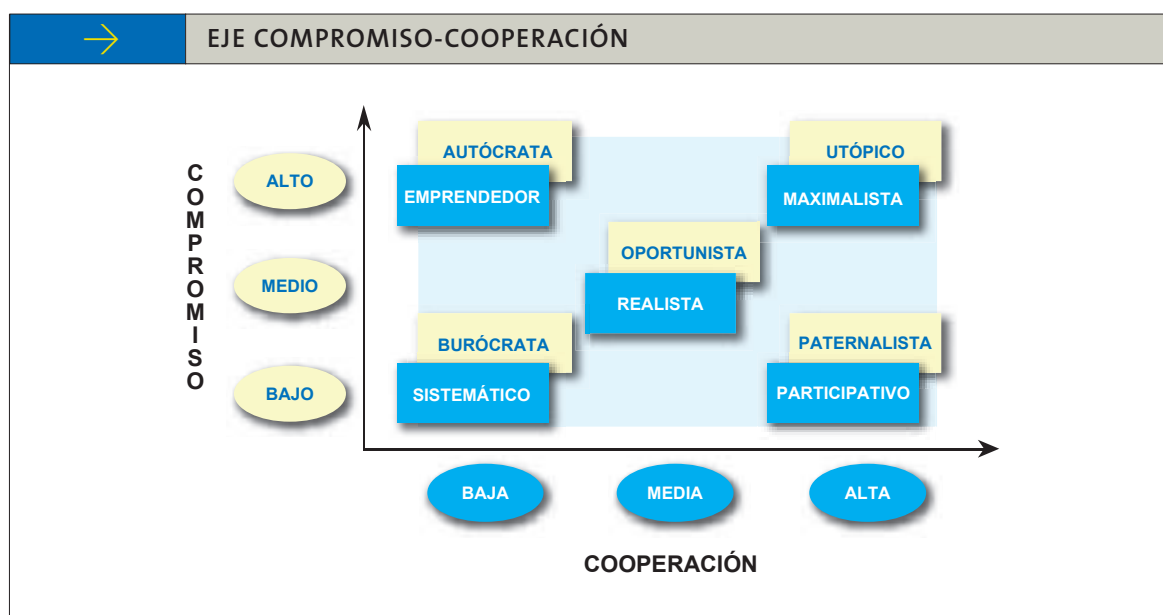
El estilo de dirección que cada persona pone en práctica depende en gran medida de su personalidad (forma de ser) y del entorno donde actúa.



Te explicaré distintos estilos de dirección que describen las diferentes influencias que impelen al individuo a un determinado papel social, que le confiere un cierto grado de compromiso y de cooperación.

NO HAY UN ÚNICO Y BUEN MÉTODO PARA COMBINAR JUICIOSAMENTE COMPROMISO Y COOPERACIÓN. LA ADAPTACIÓN A UNA SITUACIÓN DADA ES LA CLAVE DEL ÉXITO.

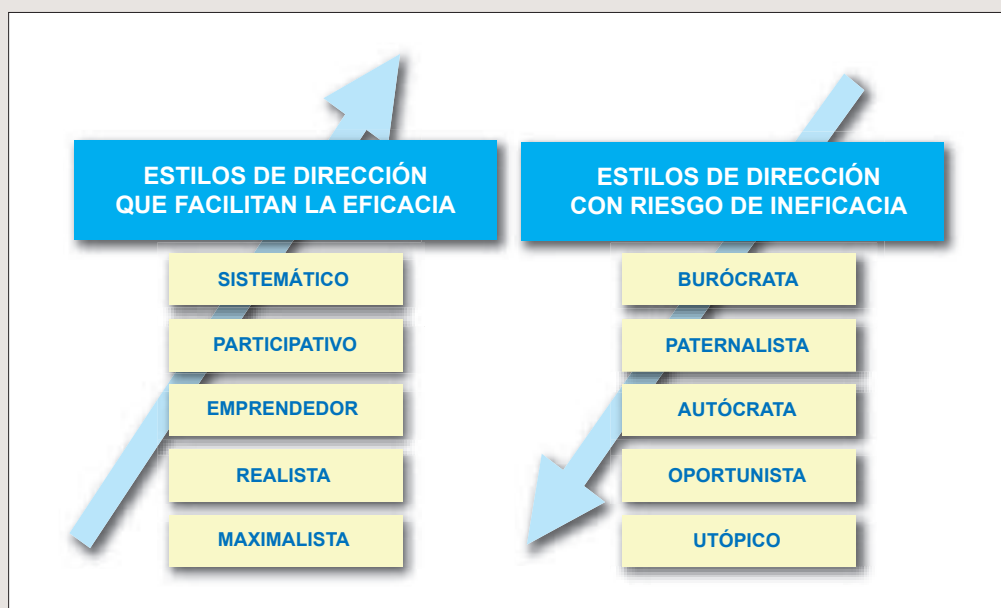
Existen diez tipos de combinaciones posibles del compromiso y de la cooperación. Cinco favorecen la eficacia y cinco favorecen la ineficacia. No lo tomes como una definición completa de dichas predisposiciones, puesto que son ejemplos sobre la manera de asumir el poder, las tentativas para disponer de influencia, el arte de mantener unas buenas relaciones jerárquicas y de tratar los desacuerdos y conflictos que puedan presentarse. Te digo que facilitan la eficacia, porque en ningún caso existen tipos puros, porque las interacciones mutuas son también determinantes. Veamos cada uno de ellos.



ESTILOS QUE FACILITAN LA EFICACIA

- 1 SISTEMÁTICO:** estamos ante el tipo de directivo que establece unas relaciones jerárquicas correctas pero nada más, las definiciones de función están claras y los subordinados comprenden perfectamente lo que tienen que hacer, lo que facilita las relaciones. Tanto él como sus colaboradores evitan, por regla general, manifestar su desacuerdo o verse implicados en un conflicto. Piensa que lo esencial es que todo esté bien previsto y organizado.
- 2 PARTICIPATIVO:** para él, no se puede hablar de relaciones jerárquicas, los superiores y los colaboradores forman un equipo en el que todos se sienten solidarios de los resultados de todos. Las relaciones son tales que los colaboradores pueden hablar libremente con los superiores de los problemas importantes, sin ocultar lo que no funciona.
- 3 EMPRENDEDOR:** piensa que su misión consiste en dirigir a cada uno de sus subordinados para obtener los mejores resultados. Las relaciones jerárquicas son claras y se basan sobre todo en la competencia. Dispone de una influencia muy grande sobre sus subordinados y colaboradores.

- 4 **REALISTA:** establece unas relaciones jerárquicas corteses basadas en la confianza y el respeto mutuo. Deja que sus colaboradores solucionen sus problemas entre ellos, lo que le permite formalizar al mínimo las relaciones. Estima que el ejercicio del poder se basa en la reciprocidad, piensa que la negociación entre las partes interesadas es el mejor medio para tratar los conflictos.
- 5 **MAXIMALISTA:** piensa que, ante todo, deben ejercer un poder útil, la jerarquía no tiene razón de ser si no resulta de verdad útil para los objetivos de la organización. Los responsables jerárquicos son elementos que permiten la comunicación entre todos los miembros; ello permite la cooperación de todos para la realización de los objetivos. Se esfuerzan en buscar las causas reales de los conflictos para plantear el problema y definir una solución seria y definitiva.



ESTILOS CON RIESGO DE INEFICACIA

Conviene que quede claro que te hablo de riesgos, no de determinismo profético sobre la ineficacia de cualquiera de estos estilos. Debes también recordar que el mayor problema no es un estilo desviado, sino la inadaptación del propio estilo al marco general. Los cinco estilos de dirección con riesgo de ineficacia son:

- 1 **BURÓCRATA:** este estilo de dirección se caracteriza por el aislamiento de la dirección con sus colaboradores. No se creen obligados a asumir todas las decisiones tomadas. Su sistema es evitar los conflictos y no preocuparse demasiado por ellos. Manifiestan un formalismo burocrático que juzgan necesario para protegerse contra las agresiones.
- 2 **PATERNALISTA Y DEMAGOGO:** se habla mucho de equipo, de democracia y de gran familia en el círculo de estos dirigentes, pero estos términos resultan ambiguos. Les da miedo hablar de órdenes y de relaciones jerárquicas, hacen cualquier cosa para satisfacer a sus colaboradores. Estos dirigentes se preocupan por las aspiraciones de su personal y, como buenos demagogos, procuran satisfacerlas.



3 TECNÓCRATA Y AUTÓCRATA:

estos dirigentes emplean gran parte de su tiempo en reflexionar sobre los medios necesarios para mantenerse en el poder. Su forma de ejercer el poder es, en general, autoritaria e incluso dictatorial. Prohíben saltarse la línea jerárquica y separan de sus equipos a aquéllos que no están de acuerdo con ellos. Las relaciones son autocráticas.

4 OPORTUNISTA:

fundamentan el ejercicio de la autoridad sobre el regateo y las componendas. Las relaciones son demasiado familiares y ello hace difícil exigir cosas complicadas. Los subordinados buscan complacer a su jefe, ya que nunca saben lo que puede suceder. Todo ello no produce una gran eficacia.

5

UTÓPICO Y MODERNISTA: existe una libertad excesiva que deja que cada uno ejerza su influencia indiscriminadamente y ello da lugar a tensiones importantes debido a cierta anarquía. Confían demasiado abstractamente en las personas y en el sistema para garantizar el perfecto equilibrio del conjunto. Defienden un sistema demasiado utópico. Estos dirigentes gustan de explicar, con frases convincentes, lo bien fundadas que están sus teorías, pero normalmente su idealismo no es suficiente para resolver los problemas concretos que plantea el trabajo.



EJEMPLOS ESTILOS DE DIRECCIÓN



Estas cinco alternativas de dirección, pueden aparecer con frecuencia en el desarrollo de las tareas habituales de un responsable con mando sobre personas. He tratado de destacarte los aspectos negativos en los que se pueden incurrir cuando se exageran, en gran medida, algunos de sus componentes.



cientemente escuché hablar del liderazgo situacional. ¿En qué se basa este concepto?

→ Se basa en la idea de que el mejor directivo es el que decide exactamente qué estilo de dirección exige **cada situación** particular.

Los mandos que tienen mayor éxito han descubierto que las personas necesitan distinto grado de atención por parte de sus jefes. Además, el grado de atención hacia un individuo determinado variará en distintos periodos de tiempo o momentos de actividad. Por otra parte, el tipo de actividad que desarrollan sus colaboradores influye también en el estilo de mando a emplear.

Según todo esto, para analizar el estilo de mando o de dirección hay que añadir dos nuevas dimensiones:

- **Grado de libertad de la tarea:** representa el nivel de independencia de las tareas realizadas o de los puestos de trabajo ocupados por los colaboradores.

Los puestos muy sujetos a normas serían un ejemplo de bajo grado de libertad en la tarea, mientras que aquéllos que precisen de iniciativa, autonomía, etc., tendrán un alto grado.

- **Grado de desarrollo e integración del individuo o grupo:** se incluye en esta expresión no sólo el nivel de desarrollo integral-formación, experiencia y madurez emocional; sino también el sentido de la responsabilidad, motivación e integración del individuo. Es decir, su capacidad para trabajar sin supervisión.

El estilo de mando apropiado estará en función de las combinaciones entre el grado de libertad de la tarea y el grado de desarrollo e integración del individuo.

EL GRADO DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO PUEDE SER VARIABLE PARA UN MISMO INDIVIDUO, EN FUNCIÓN DE LA META QUE HA DE ALCANZAR O DE LA TAREA QUE HA DE REALIZAR.

p or lo tanto en este caso también se pueden dar combinaciones entre ambas dimensiones.

- Si pudiéramos estas dos dimensiones en una matriz (Nivel de grado de desarrollo / Nivel de grado de libertad) podrías ubicar la situación de tu ayuntamiento en algunas de las nueve combinaciones posibles. En función de la situación en la cual estuvieras encuadrado, el estilo de dirección a aplicar sería el siguiente:

→ LIDERAZGO SITUACIONAL				
		GRADO DE LIBERTAD DE LA TAREA		
		BAJO	MEDIO	ALTO
GRADO DE DESARROLLO DE LA PERSONA	BAJO	EMPRENDEDOR Dar órdenes según normas	ENTRE EMPRENDEDOR Y REALISTA Dar órdenes Negociar y persuadir	EMPRENDEDOR Dar órdenes
	MEDIO	ENTRE EMPRENDEDOR Y REALISTA Entre dar órdenes según normas y cumplimiento de normas	REALISTA Negociar y persuadir	MAXIMALISTA Participar
	ALTO	SISTEMÁTICO Cumplimiento de normas	ENTRE REALISTA Y MAXIMALISTA Entre negociar, persuadir y participar	PARTICIPATIVO Delegar



1 Bajo grado de desarrollo y bajo grado de libertad:

Habrà que utilizar un estilo apoyado en el control. El mando, apoyado en las normas establecidas sobre la tarea, da órdenes para indicar qué se debe hacer, cómo, cuándo y dónde hay que actuar. Controla muy de cerca que sus órdenes se pongan en práctica poniendo en marcha acciones correctoras si se precisan.

2 Alto grado de desarrollo y bajo grado de libertad:

Como la motivación, formación e integración de los subordinados es elevada, no se precisa que el mando esté permanentemente encima de sus subordinados. Éstos conocen cuál es su trabajo y, como están motivados, lo efectuarán según la normativa existente.



- 3 Moderado grado de desarrollo y bajo grado de libertad:**
Es una situación intermedia entre las dos anteriores, dar órdenes según normas.
- 4 Moderado grado de desarrollo y moderado grado de libertad:**
Hay ahora menos normas que constriñen la tarea y hay una aceptable dosis de formación, motivación e integración de los subordinados.
- 5 Bajo grado de desarrollo y moderado grado de libertad:**
Como el grado de desarrollo ha disminuido respecto a la situación anterior, se precisa incrementar la directividad del mando sobre los subordinados.
- 6 Alto grado de desarrollo y moderado grado de libertad:**
Es posible y será conveniente aumentar la participación de los subordinados.
- 7 Alto grado de desarrollo y alto grado de libertad:**
Estamos en situación ideal para dar autonomía a los subordinados, quienes desean y están preparados para autodirigirse y responsabilizarse de su trabajo. La delegación es sustancial en estas condiciones.
- 8 Bajo grado de desarrollo y alto grado de libertad:**
Aunque no hay condicionamientos de la tarea, el bajo grado de desarrollo obliga a un estilo exigente de dar órdenes. Se demanda un estilo de dirección que esté encima, dando órdenes.
- 9 Moderado grado de desarrollo y alto grado de libertad:**
En estas condiciones puede tener éxito un estilo participativo. La utilización de este estilo provoca el incremento de la formación integral, de la motivación y de la integración.

Para concluir este tema, déjame que te dé una serie de consejos prácticos que identifican el comportamiento eficaz de cada uno de los cinco estilos básicos. Una vez decidido cuál es el estilo a utilizar en función de la situación detectada, debes promover las acciones que sean necesarias para conseguir los siguientes aspectos o cualidades que se deben dar:

- **DIRECTIVO SISTEMÁTICO:** Hay que atreverse a asumir riesgos positivos, improvisar, desarrollar la red de relaciones, atacar los conflictos importantes de cara, con firme voluntad de llegar a un resultado favorable, decir con frecuencia lo que se piensa, sustituir el 50% de papeles y procedimientos por contactos directos y aligerar los rituales.
- **DIRECTIVO PARTICIPATIVO:** Ser capaz de defender más sus posiciones y pasar a la ofensiva de la argumentación, atreverse a confrontar directamente con los subordinados acerca de sus errores, rechazar críticas injustificadas, hacer frente a los conflictos en lugar de evitarlos, nunca perder la confianza en uno mismo y pensar en los resultados y en los propios intereses.
- **DIRECTIVO EMPRENDEDOR:** La escucha activa es un elemento primordial. Por tanto, se debe escuchar más, motivar y estimular aquello que funciona bien, aceptar el hecho de dejarse influir, pensar en la resolución de los problemas y no en los fallos y responsabilidades, expresar las emociones y cooperar con los demás.

- **DIRECTIVO REALISTA:** Hay que ser directo, expresar lo que se siente, comprometerse poco, pero cumplir lo que se ha prometido, decidir y afirmar con claridad.
- **DIRECTIVO MAXIMALISTA:** Reconoce y acepta las diferencias de capacidad y dinamismo entre los miembros del grupo, distinguiendo entre los detalles importantes y los no procedentes, atenerse a los hechos, ser más realista y asimilar que todos tenemos derecho a equivocarnos.

►► MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

En nuestro ayuntamiento entendemos que la motivación y satisfacción laboral, es un tema central y de importancia capital en la gestión de los recursos humanos, no sólo por su repercusión sobre la mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores, sino también, por sus implicaciones sobre los niveles de eficacia y eficiencia.

- Como bien sabes, cualquier organización, para que pueda incrementar su nivel de productividad, o mejorar la calidad de sus servicios, no basta con que seleccione a aquellos individuos que poseen las habilidades o destrezas necesarias para desempeñar determinados trabajos, les proporcione una adecuada formación a fin de optimizar su desempeño, o adapte los trabajos a sus habilidades, sino que, además, habrá de buscar métodos que ayuden a elevar la voluntad, el interés o la intención de ejecutar sus trabajos. En otras palabras, se deben desarrollar estrategias que sirvan para motivar a los trabajadores, para que de esta forma realicen las tareas y actividades encomendadas con la mayor eficacia posible y se logren así las metas perseguidas.

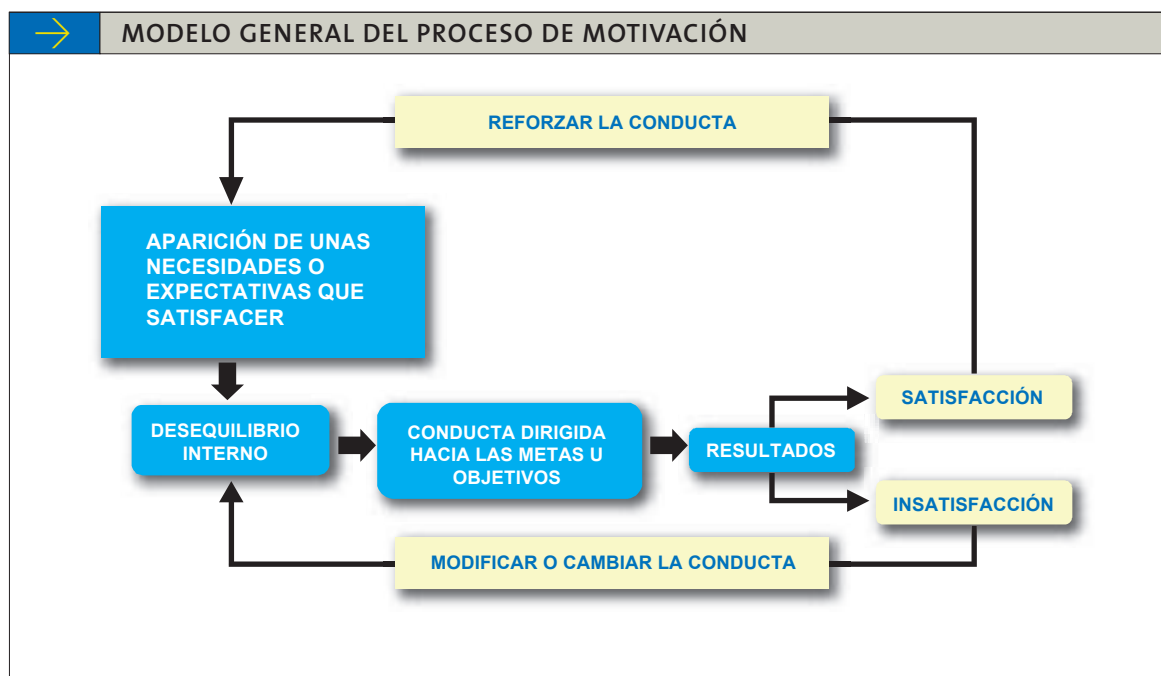
? *Cómo se define la motivación?*

- Por motivación debemos entender aquel proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

me gustaría que me dieras algún modelo general a través del cual se puedan ver las distintas variables implicadas en el proceso motivacional y como se relacionan entre sí.

- Ese modelo que me pide podría quedar representado mediante el siguiente esquema:

EN UNA SOCIEDAD CARACTERIZADA POR LA EVOLUCIÓN CONTINUADA DE LAS ORGANIZACIONES Y EN LAS QUE CADA DÍA SE HACE MAYOR LA NECESIDAD DE AUMENTAR LOS NIVELES DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS MISMAS Y EN DONDE LA CIUDADANÍA DEMANDA MEJORAS EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE RECIBE, EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN ES ESENCIAL EN ARAS A CONSEGUIR MAYORES COTAS DE BIENESTAR EN LAS PERSONAS, A LA VEZ QUE PARA LOGRAR UNAS ORGANIZACIONES MÁS EFICACES.



Este modelo muestra que en las personas aparecen una serie de necesidades que han de ser satisfechas. La aparición de esas necesidades origina un desequilibrio interno que cada persona, en la medida de lo posible, ha de reducir. Para ello, dirigirá su conducta hacia aquellas metas que considere que reduce dicho desequilibrio. Como consecuencia de su conducta obtiene unos determinados resultados que pueden producirle satisfacción o insatisfacción. En caso de que los resultados fuesen satisfactorios para los individuos, se restablece el equilibrio y además se produce un reforzamiento de su conducta, asegurándole que el curso de la acción ha sido correcto. De esta forma, aumenta la probabilidad de que ante situaciones parecidas se vuelva a repetir esa misma conducta. Por el contrario, si los resultados obtenidos son insatisfactorios, continúa el desequilibrio interno y la persona tendrá que modificar o cambiar la conducta, a fin de obtener los resultados satisfactorios deseados.

Este esquema que te he expuesto representa una guía muy general en la conducta humana, aunque debes tener en cuenta que simplifica unas relaciones mucho más complejas y que la motivación es única para cada persona en un momento y organización dadas.



Existen diversas teorías sobre la motivación?

→ Hay una diversidad de **teorías** que operan en los distintos campos de la motivación, las cuales pueden ser diferenciadas en dos grandes grupos: teorías de contenido y teorías de proceso. Te explicaré cada uno de estos grupos de teorías:

- **TEORÍAS DE CONTENIDO:** tratan de identificar qué es lo que motiva a la gente, es decir, intentan especificar cuáles son las necesidades, motivos y objetivos que actúan y dirigen las conductas de las personas. Se trata, por tanto, de saber cuáles son las necesidades de la gente, qué objetivos persiguen en la realización de sus tareas, qué incentivos son los más importantes para el trabajador, etc. Entre las teorías de contenido más conocidas y más ampliamente desarrolladas, se encuentra la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la

teoría X e Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de la motivación de logro de McClelland.

Entre todas ellas yo destacaría la de Maslow, que considera las motivaciones de la persona en términos de jerarquía: las necesidades “superiores” se vuelven activas tan pronto han sido satisfechas las “inferiores”.



Partiendo de ir cubriendo inicialmente las necesidades más básicas (las fisiológicas, entre las que se encuentran la remuneración y las condiciones físicas de trabajo), las personas vamos recorriendo a lo largo de nuestro desarrollo personal el camino que nos permita llegar a la autorrealización.

Estas últimas son las necesidades más complejas,

más individuales y subjetivas. Buscan la realización de sí mismo y el sentido de la vida.

- **TEORÍAS DE PROCESO:** tratan de analizar el proceso por el que los sujetos eligen un determinado comportamiento en una situación dada, además del grado de esfuerzo que están dispuestos a emplear en ese comportamiento para lograr unos determinados objetivos y satisfacer así sus necesidades. Estas teorías asumen que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas. Dentro de este grupo, destacan las siguientes teorías: teoría del camino-meta, teoría de la expectativa-valencia de Vroom, modelo de Porter y Lawler, teoría de la equidad de Adams y teoría del establecimiento de metas de Locke.



Cómo podemos saber cuáles son los motivos por los que las personas trabajan y cómo se activa, potencia y dirige su conducta en el trabajo?

- Un intento de dar respuesta a esa pregunta son las estrategias de motivación. Aunque cada una de ellas son diferentes, tienen en común que han sido utilizadas para dirigir las conductas de los trabajadores hacia los propósitos de la organización. En todas ellas se trata de conseguir que el trabajador se encuentre satisfecho de su trabajo.

Con ese objetivo, te explicaré a continuación las estrategias de motivación que considero más adecuadas para aplicar en el ámbito de la Administración Local. Para que te sea más fácil su comprensión, las dividiré en económicas y no económicas.

- **Estrategias de motivación económicas:** Parten de la base de que es necesario darles a los trabajadores una remuneración directamente proporcional a su rendimiento. Entre las técnicas de motivación económicas se encuentran, básicamente, el salario y otras compensaciones económicas.



Pero la utilización de estas estrategias de motivación en la Administración Local está limitada por las regulaciones legales existentes a tal efecto.

→ Ciertamente. No obstante, existen alternativas como es el complemento de productividad, destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa manifestado por el funcionariado.

- **Estrategias de motivación no económicas:** Existe una gran diversidad de estrategias de motivación no económicas, que pueden ser utilizadas en el campo de la Administración Pública, como fuente esencial de motivación y de satisfacción en el trabajo. Estas estrategias deben utilizarse de forma paralela con las estrategias económicas si deseamos que tengan una mayor efectividad:

A. Utilizar la dirección del éxito

El reconocimiento positivo de un colaborador en su trabajo es un instrumento poderoso para su movilización y para que pueda continuar liberando su energía positiva.

Para cualquier persona es importante que sepa que lo que hace es valioso.

En la actualidad, la mayor parte de las reflexiones sobre la dirección de los equipos y de las personas consideran que el reconocimiento positivo de los empleados constituye un medio poderoso para conseguir que éstos se tengan por ganadores en su trabajo y sientan el deseo de mantener y continuar sus esfuerzos.

El reconocimiento positivo de nosotros mismos y de nuestras acciones es indispensable para nuestro equilibrio psicológico y para nuestra movilización.

El sistema de reconocimiento debe ser coherente con el sistema general de motivaciones.

B. Los reconocimientos positivos indirectos

Son numerosos en el campo de acción del “mando”. Son indirectos porque corresponden a acciones del responsable que suponen un reconocimiento implícito del (o de) los empleados en su actividad.

Se sabe que el poder real de un “mando” se consigue tanto mejor cuando es capaz de reconocer el poder de los demás y lo tiene en cuenta en el ejercicio de sus responsabilidades:

- Escuchar tranquilamente a los empleados y tomar en consideración sus observaciones o consejos es una de las formas más fuertes de reconocimientos positivos. Equivale a reconocer la experiencia de las personas, reconocer la calidad de un razonamiento, de una solución.
- Estimular las iniciativas. Potenciarlas. ¡Cuidado con las ideas positivas de empleados que van a la papelera!
- Pedir opinión a los empleados.
- Tener en cuenta las competencias para distribuir el trabajo.
- Dar a los trabajadores la ocasión de formar a otros colegas.
- Delegar cosas difíciles e interesantes equivale a proporcionar a alguien la ocasión de demostrar su competencia.
- Buscar que los empleados se expresen con libertad.

RECONOCER
POSITIVAMENTE
LOS ÉXITOS Y LAS
ACTITUDES DE AL-
GUIEN ES REFORZAR
POSITIVAMENTE EL
DESEO DE TENER
ÉXITO.

C. Los reconocimientos positivos directos

En el trabajo son numerosas las ocasiones que se presentan de felicitar a alguien por sus éxitos.

Para que podáis expresar eficazmente un reconocimiento positivo directo debéis hacer una apreciación o valoración, la cual tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Adecuada.
- Sincera.
- Personalizada.
- Basada en hechos.
- Bien dosificada, adaptada a la persona y a su éxito.

LOS RECONOCIMIENTOS POSITIVOS DEMAGÓGICOS Y ORIENTADOS HACIA LA ADULACIÓN PRODUCEN UN EFECTO CONTRARIO AL QUE SE PRETENDE.



Se deben comprobar las consecuencias positivas que se hayan podido obtener al aplicar algunas de estas acciones?

→ Sin duda. Esa comprobación es absolutamente necesaria.

Imagínate que un responsable ha reconocido positivamente a dos o tres empleados durante tres meses, respetando los principios que acabamos de enunciar.

Al cabo de un trimestre, debe comprobar la evolución de las relaciones entre él y los empleados, pero también la evolución de la motivación de éstos respecto de su trabajo y de los resultados que consiguen.

Reconocer positivamente a los colaboradores en su función constituye, para el “mando” y para su equipo, un procedimiento para consolidar unas relaciones de confianza y de estima, pero es también una forma de conseguir que las personas sientan el placer de continuar teniendo éxitos.

Todo esto no quiere decir que tengan que desaparecer los juicios negativos; únicamente significa que se les considerará útiles, justos y objetivos en comparación con la existencia de todos los reconocimientos positivos de que hemos hablado.



Es obvio que en todo proceso de acción, de impulso del cambio, la adecuada gestión del trabajo en equipo constituye un pilar importante para llevar a cabo el proyecto. Y en la actualidad aún más, puesto que resulta imposible emprender una acción de cambio de cierta envergadura sin contar con un conjunto de personas con diferentes o similares competencias y habilidades que desarrollan cada una aspectos específicos del proyecto.

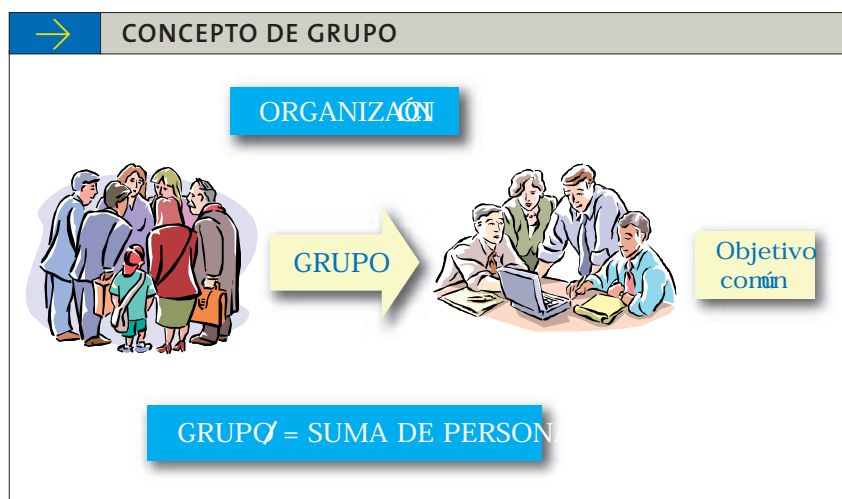
Pero ¿Cómo se puede conseguir que el conjunto de personas se comporte como un equipo y que todos se encuentren motivados para emprender y alcanzar una tarea común?

→ Ya hemos visto con anterioridad que una de las motivaciones fundamentales de la persona es la relación **social**. En todo el proceso vital está en interrelación con otras personas. Le satisface trabajar en grupo. Pero ello es cierto, si la motivación inicial se ve recompensada. En caso contrario, recuerda el esquema general de motivación, provoca una actitud de rechazo y el rendimiento del grupo decae o fracasa.



Conocer qué es un grupo, cómo nos sentimos en él, qué papeles precisa el grupo para su correcto desarrollo y cómo se puede dirigir un grupo, son aspectos que permitirán dar una respuesta a tu pregunta.

Podemos definir un grupo como un conjunto de personas interdependientes en la búsqueda de sus finalidades. Denominar grupo a una sola suma de personas es banalizar el concepto, puesto que la clave de un grupo no es la suma de personas, sino la tenencia de un objetivo común.



Esta definición es válida para los grupos elementales o básicos, que son con los que nos relacionamos más habitualmente. Los grandes grupos presentan diferencias significativas con respecto a los básicos. Pero en el mundo del trabajo lo habitual es la existencia de grupos elementales.

Este tipo de grupo desempeña un papel importante en la vida de las personas: facilita el aprendizaje intelectual, la adaptación afectiva, la transmisión de las expectativas, etc.

Déjame que destaque dos papeles principales que juegan en el desarrollo de las personas, en general, y que deben ser aprovechados en su aplicación al mundo organizativo.

- ▶ El grupo posee un papel integrador, necesario para el equilibrio del individuo. Es el lugar privilegiado donde satisfacer sus necesidades de información, comunicación, seguridad, solidaridad, etc.
- ▶ Supone el origen dinámico de los cambios sociales. A través de los grupos se transmiten las normas sociales. Esto conlleva que, mayoritariamente, resulta más fácil hacer cambiar a un grupo que a un individuo aislado.

En la medida en que hay efectivamente interdependencia entre los individuos para llegar a sus metas, siempre hay organización, aunque reducida, informal o latente. El grupo no es la simple suma de las personas presentes, sino que cobra, a su vez, una personalidad propia que puede verse influida por la forma de actuar de alguno de los participantes, pero que, a su vez, influirá en la de otro u otros.

El grupo evoluciona, pasa por diferentes etapas y alcanza su ritmo, sus normas, sus tradiciones. Se pueden atar o desatar alianzas, se puede “conspirar” para neutralizar o rechazar a los elementos que no se adapten a las normas o formas de comportamientos dictadas por el propio grupo. En fin, el grupo adquiere vida propia y actúa como un organismo autónomo.

Esta organización sólo es adecuada si durante el trabajo, el grupo presenta los elementos siguientes:

- **ARMONÍA:** presenta los elementos suficientes de interacción positiva entre sus miembros.
- **COHESIÓN:** no se disloca, es decir, los miembros permanecen unidos en el esfuerzo.
- **PROGRESIÓN:** progresa efectivamente hacia sus metas.
- **COMPROMISO:** se establecen -individual y grupalmente-, acuerdos para la consecución de los objetivos.

El objetivo de todos los componentes del grupo, si desean que siga comportándose como tal, es el mantenimiento de los cuatro elementos que definen su organización.

Un conjunto de personas, que individualmente pretenden ser “maduras” en el plano afectivo, no constituye automáticamente un grupo efectivamente maduro capaz de trabajar eficazmente. Es necesario que se den una serie de etapas.

ARMONÍA, COHESIÓN, PROGRESIÓN Y COMPROMISO ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS ENTRE SÍ, INFLUYÉNDOSE MUTUAMENTE. PERO TAMBIÉN UN GRUPO PUEDE SER ARMÓNICO SIN QUE HAYA COHESIÓN, O PUEDE SER MUY COMPROMETIDO CON POCAS DOSES DE PROGRESIÓN.

Y, ¿cuáles son las etapas que existen en el desarrollo de grupo?

→ Son las siguientes:

1. Establecimiento de la seguridad de los miembros del grupo

Cada participante vive una inseguridad proporcional a la incertidumbre que crea la nueva situación y al temor que siente ante los demás miembros del grupo.

Cada persona debe traspasar una primera inhibición.

2. Establecimiento de la confianza interpersonal

Cada participante entra en relación con los demás y se comunica con la finalidad oculta o manifiesta de conocerles. Cada cual evalúa el grado de sinceridad y de autenticidad de los demás miembros del grupo que se oculta bajo diferentes “etiquetas sociales”.

Esto es necesario para desarrollar la confianza y permitir a cada uno expresarse espontáneamente.

3. Nacimiento y desarrollo de la participación

Se trata de alcanzar un grado de participación y obtener una calidad suficiente de la misma, para el eficaz funcionamiento del grupo.

4. Estructuración autónoma del grupo

El grupo debe poder evaluar su margen de libertad y de responsabilidad con relación al contexto institucional y a sus limitaciones.

De esta manera, puede definir los papeles en función de las aptitudes de cada uno y examinar los problemas que plantea su propia estructura interna.



5. Auto-regulación del funcionamiento del grupo

En esta etapa, el grupo puede escoger sus procedimientos y los métodos para alcanzar sus objetivos. Puede medir su progresión y resolver por sí mismo las tensiones eventuales que surgen entre los participantes.

Vemos que la participación crece con relación al grado de madurez del grupo. Esta evolución es diferente al grado de madurez individual. El nivel, la intensidad y la fecundidad de los intercambios son relativos al grado de madurez.



PARA CONSEGUIR EL LIDERAZGO, EL JEFE DEBE ESTAR EN UNA ACTITUD DE CONTINUO APRENDIZAJE. ENTRENÁNDOSE EN LA MODIFICACIÓN DE SUS ACTITUDES ANTE EL GRUPO.

Con la autorregulación el grupo alcanza su “madurez”. En ese momento los papeles de cada componente están suficientemente definidos. El papel que más nos interesa desde el punto de vista organizativo es el del líder, ya que si el jefe del grupo es capaz de desempeñar ese papel, la motivación del grupo está asegurada y, por tanto, la consecución de los objetivos definidos. Por tanto vamos a centrarnos en él.

El jefe del equipo, con el desarrollo de su liderazgo, consigue que los miembros de su equipo confíen en él y perciben que se les consulta antes de tomar decisiones importantes.

Por tanto, para conseguir la eficacia del equipo de trabajo se deben dar estas situaciones:

→ **CONDICIONES DE EFICACIA**



- Objetivo claro y común
- Número reducido de miembros
- Organizar
- Atmósfera de apoyo
- Plena participación de los miembros
- Compartir información
- Sistema de retribuciones adecuado
- Orientación al logro
- Marcar metas elevadas

1. La creación de una atmósfera de apoyo dentro del equipo.
2. El establecimiento de una relación de cooperación entre los miembros y no de competencia.
3. Compartir la información con el grupo y fomentar el que los diferentes miembros actúen de la misma forma.
4. Condiciones físicas de trabajo adecuadas, con objeto de complementar el comportamiento individual.
5. Sistema de retribuciones adecuado.
6. Marcar expectativas altas y conseguibles a todos los miembros del equipo.
7. Seleccionar para el equipo a las personas que tienen una mayor necesidad de logro profesional.
8. Conseguir un compromiso común hacia un objetivo claro.

►► ASERTIVIDAD

Siempre que hablo de la gestión del cambio, me asalta una duda ¿cómo resolver determinadas situaciones que, se quiera o no, son conflictivas?

Todo cambio origina tensión y en determinados momentos hay que dar respuesta a situaciones que se te presentan. Y normalmente esas respuestas no te dejan satisfecho, puesto que, o bien no dices lo que piensas para evitar o reducir tensiones o, si realmente dices lo que sientes, provocas en las personas a las que te diriges actitudes de rechazo o huidas.


→ En esos casos, la solución es tener una conducta asertiva.

i Una conducta asertiva? ¿Qué es eso?

→ Una conducta asertiva es una capacidad por la cual una persona es capaz de decir cualquier cosa sin que eso comporte molestar, herir y/u ofender, con la cual la persona asertiva evita sentirse incómodo.

Por ejemplo, imagínate que tu hijo te pide por la noche que le dejes tu coche. ¿Cuáles son las respuestas más típicas que darías?

“Mira no voy a discutir contigo, llévate y déjame” (Huida: Se produce cuando uno sabe que tiene todas las de perder y el otro adopta un rol dominador. En este caso no habrá lugar a la discusión pero te sentirás incómodo, motivado por no haber dicho lo que realmente pensabas).

Situaciones conflictivas	ASERTIVIDAD
	Poder decir cualquier cosa a cualquier persona sin sentirse incómodo y sin molestar, herir u ofender a la otra persona.



Si huyes, no encaras el problema y por lo tanto no lo resuelves. Seguirá latente y volverá a aparecer.

Además te sentirás manipulado y que han cambiando nuestra voluntad (recuerda que no has dicho lo que realmente piensas) para acomodarla a la voluntad de otras personas (en este caso la de tu hijo), con el disgusto que esta situación conlleva.

“Ni lo pienses, no te lo voy a dejar” (Lucha: Se produce cuando uno se sabe más fuerte que el otro o se siente invadido y por lo tanto la huida ya no cabe. Se entablará una discusión entre tu hijo y tú, sin un previsible arreglo, con la cual te quedará un sentimiento interior de lucha que te hará sentirte incómodo).



En este caso puede parecer que el problema está solucionado. Te has expresado de forma tajante y además has dicho lo que pensabas. Pero en realidad no has resuelto nada, puesto que no has sido capaz de justificar tu postura. Solamente has impuesto tu postura dominante dejando en la otra persona un sentimiento de incompreensión y de agresión e incluso tú puedes haberte quedado incómodo por haber sido tan brusco.

Es cierto lo que me estás diciendo. Esta situación me ocurre en bastantes ocasiones, tanto en mi vida familiar como en el trabajo. Antes me decías que una conducta asertiva te permite superar estas situaciones. Siguiendo con el ejemplo anterior, ¿qué repuesta debería dar una persona asertiva?

→ La persona asertiva lo primero que tiene claro es qué quiere decir. Imaginemos que en el ejemplo la persona tiene claro que no quiere que su hijo utilice el coche. Las respuestas que podría dar utilizando una conducta asertiva, serían las siguientes:

LA ASERTIVIDAD PERMITE DECIR O MANIFESTAR LO QUE REALMENTE QUERÍAMOS DECIR SIN QUE NOS QUEDEMOS INCÓMODOS POR HABER SIDO DEMASIADO BRUSCOS Y NO HABER SABIDO JUSTIFICAR NUESTRA POSTURA.

“Entiendo que quieras el coche puesto que te permite llegar a los sitios antes, pero, como sabes, últimamente se escuchan muchos casos de accidente por las noches motivados por el consumo de alcohol. Por ello, prefiero que utilices un taxi y así te evitas problemas, ¿no te parece?”

“Sé que te gustaría coger el coche y lo comprendo, puesto que yo también fui joven, pero si te lo llevas tanto tu madre como yo vamos a estar intranquilos y como sé que a ti no te gusta que estemos así, pues prefiero que no te lo lleves”.



►► GESTIÓN DEL TIEMPO Y DEL STRESS

Ia falta de tiempo es, hoy en día, una sensación frecuente. El que tenemos se consume de manera inexorable. Y ya no hay más. De ahí que el modo de utilizarlo sea absolutamente decisivo. Por eso me gustaría que me dieras algunas nociones sobre cómo gestionar el tiempo.

- Ciertamente el tiempo es el recurso indispensable para cualquier acción. Trabajar, descansar, divertirse, amar, viajar, formarse..., todo requiere tiempo.

El éxito o la felicidad se alcanzan sólo con el logro de los objetivos personales. Estos objetivos requieren, para ser alcanzados, la realización de determinadas actividades. Y estas actividades exigen, a su vez, tiempo.

pero el tiempo es limitado. De una parte es escaso, a semejanza del dinero o cualquier otro bien. Pero, lo que es peor, no pueden lograrse cantidades extra. No cabe comprarlo, ni ahorrar lo que nos sobre. No puede almacenarse para más tarde. No puede pedirse prestado.

- Es cierto J. Todos disponemos exactamente del mismo tiempo; pero nunca resulta suficiente. Analice su propia situación. Jefes, clientes, compañeros, subordinados, todo el mundo le solicita un poco de su tiempo. Pero no hay horas bastantes para ello. No hay tiempo suficiente para hacer todas las cosas que parece que han de hacerse.

La solución es recordar que siempre hay tiempo para hacer lo que realmente queremos hacer: para las cosas importantes.

Pero lo difícil es decidir qué es lo realmente importante y centrarse en ello ignorando lo demás. Las otras cosas son difíciles de dejar de lado. Hay cosas urgentes que parecen llenar cada jornada, presionando constantemente, exigiendo acción. Siempre son urgentes, pero rara vez son importantes.

EL TIEMPO ES UNA PARADOJA. PARECE QUE NUNCA TENEMOS SUFICIENTE, PERO TENEMOS TODO EL TIEMPO QUE PODEMOS POSEER; NO HAY MÁS. EL PROBLEMA NO ES LA ESCASEZ, SI NO EL USO.

bajo mi punto de vista el problema surge si se atienden las cosas urgentes, aplazando las importantes. Hay que enfrentarse a los errores del personal, porque no hemos tenido tiempo para una formación apropiada. Hay que realizar esfuerzos de última hora, porque no hemos tenido tiempo para planificar. Hay que afrontar crisis periódicas, porque nunca tenemos tiempo para descubrir lo que está mal y arreglarlo. Hay que repetir lo que salió mal, porque no tuvimos tiempo para hacerlo bien a la primera.

- Lo que se necesita en estos casos es el buen juicio, el valor y la disciplina de hacer primero las cosas importantes. Sólo rompiendo la tiranía de lo urgente podremos resolver el dilema.

el otro día leí que la administración del propio tiempo es la clave del éxito de cualquier persona.

- Esa afirmación es correcta. Fíjate que lo que cuenta no es lo que se trabaja, sino lo que se termina. No son las actividades lo importante, sino los resultados. El fracaso en administrar el tiempo propio anula la posible eficacia.

La mayoría de nosotros perdemos al menos dos horas al día. Desgraciadamente, de modo no siempre intencionado. Si así fuera, sería más fácil resolverlo. Pero la mayor parte de la pérdida de tiempo es involuntaria e incluso inconsciente. Perdemos tiempo a causa de hábitos inadecuados y trabajo descuidado. Lo perdemos porque estamos más preocupados por hacer las cosas correctamente que por hacer las cosas correctas; más pendientes de las actividades que de los resultados, guiados más por el reloj que por la brújula.

SÓLO ES IMPORTANTE LA ACTIVIDAD QUE SE RELACIONA CON LOS OBJETIVOS. URGENTE SÓLO SIGNIFICA QUE DEBE TENER LUGAR ENSEGUIDA.



Pero, ¿qué es una pérdida de tiempo? La verdad es que solamente uno mismo puede determinarlo. Cualquier cosa puede ser una pérdida de tiempo. Perder el tiempo significa, simplemente, hacer algo que es menos importante que otra cosa que se pudiera hacer en su lugar. La importancia está siempre determinada en función de los objetivos. Piense por un momento lo que podría lograr si pudiera recuperar esas dos horas diarias.



hora que lo dices hay una serie de factores que me hacen perder ese tiempo que hablas: el teléfono, las interrupciones, ciertas reuniones...

→ Esas causas que te provocan pérdidas de tiempo son los denominados ladrones de tiempo:

Las interrupciones no deseadas pueden definirse con una pregunta que a todos nos han hecho más de una vez: “¿tienes un minuto?”.

Estas interrupciones son una parte del trabajo. No se pueden eliminar, ni convendría hacerlo. Pero es posible manejarlas mejor. Aprenda a controlar lo controlable y aceptar lo incontrolable.



Y cuáles son esas formas de control?

→ Una de ellas es conseguir que las interrupciones sean breves. De ese modo habrás resuelto parte del problema. Para conseguir ese objetivo:

- ▶ **Debes poner límite de tiempo al comienzo de cada visita.**
- ▶ **Haz que le interrumpan a una señal previamente convenida.**
- ▶ **No contribuya a la charla innecesaria. Vaya a lo esencial y céntrese en ello.**

Otra forma de control que puedes aplicar si algunos miembros de su equipo entran y salen constantemente de su despacho, es hacerles acumular varios temas para tratarlos conjuntamente en una sola visita.



o había caído nunca en tomar estas medidas para evitar la pérdida de tiempo. Pero ¿qué puedo hacer con ese otro “ladrón del tiempo” que es el teléfono?

→ Para controlarlo y gestionar tu tiempo puedes llevar a cabo alguna de estas recomendaciones:

- ▶ Establece un plan para filtrar, desviar y delegar las llamadas recibidas siempre que sea posible.
- ▶ Prepara tus llamadas. Establece una agenda; elige el momento; prepárate para hablar. Ten a mano la información que vayas a precisar; anota brevemente lo que quieres comunicar o lo que necesitas conseguir de tu interlocutor.



estoy totalmente de acuerdo con que las llamadas deben ser planificadas, pues no hay nada más frustrante que pensar, tras haber colgado: “Me olvidé de esto y de lo otro”.

- ▶ Otro medio para controlar el teléfono es agrupar las llamadas para mayor eficacia. Preguntar a la gente cuándo prefieren que los llame y hazlo entonces.

Igualmente debes recordar que la persona que contesta tu teléfono necesita unas instrucciones adecuadas. Debes ayudarlo a desarrollar el método correcto: qué debe preguntar, cómo debe preguntarlo, cuándo y cómo debe dirigirse a los interlocutores, qué respuestas puede darles.

Si este aspecto lo llevas a cabo se podrán resolver las llamadas sin necesidad de tu intervención, con la consiguiente liberación de atender temas menores.



Y que ocurre con las reuniones?

- Primero debes diferenciar las reuniones que has convocado tú y aquellas a las que eres convocado.

Con respecto a las primeras debes tener muy claro cuál es su propósito.

- ▶ **Antes de convocarla, pregúntate qué esperas lograr de ella. Muchas deben terminar precisamente en ese momento, antes de ser convocadas.**
- ▶ **Durante la reunión, cíñete al orden del día, el cual debes preparar con antelación.**
- ▶ **Fija un límite de tiempo. Comienza a la hora y termina a la hora. No esperes a los retrasados para empezar, puesto que la cortesía la merecen los que llegan a la hora fijada.**
- ▶ **Prepara la reunión, frena las posibles interrupciones que se puedan producir e insiste en que los demás también preparen la reunión.**
- ▶ **Analiza de vez en cuando si ¿asisten las personas adecuadas? ¿son demasiados? ¿vienen preparados? ¿Se celebra en el momento y en el lugar adecuados? ¿Cómo podrían mejorarse?**
- ▶ **Por último levanta acta, que consiste en resumir los acuerdos y no, como sucede con frecuencia, contar la reunión. Asegúrate de que cada uno de los asistentes conoce exactamente lo que se espera que haga y para cuándo y cerciórate de que dicha acta se distribuye antes de las 48 horas siguientes a la celebración de la reunión.**

Si la reunión no la has convocado tú actúa de la siguiente manera:

- ▶ **Ve preparado.**
- ▶ **Llega a tiempo.**
- ▶ **No contribuyas a divagaciones o a charlas innecesarias.**
- ▶ **Ayuda a mantener la atención en el punto de discusión.**
- ▶ **Solicitar del presidente un Orden del Día y sistemas de seguimiento.**

NINGUNA REUNIÓN DEBERÍA SER CONVOCADA SIN UN PROPÓSITO ESPECÍFICO.

GOBERNAR EL TIEMPO REQUIERE RESPONDER DE CONTINUO A LA PREGUNTA “¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE USAR MI TIEMPO?”. PARA ELLO ES PRECISO TENER MUY CLARO LO QUE SE ESTÁ TRATANDO DE LLEVAR A CABO.



hasta ahora hemos hablado sobre cómo gestionar el tiempo y para ello me has dado algunas “recetas” para que sea capaz de gestionarlo. Pero hoy en día hay un término que todos utilizamos y que puede hacer que la gestión del tiempo no sea posible. El “estrés”.

NO HAY UNIFORMIDAD EN LAS FORMAS, EN EL TIEMPO DE SUPERAR EL ESTRÉS. CADA INDIVIDUO ES ÚNICO Y SE COMPORTARÁ SEGÚN SU PERSONALIDAD, SUS FUERZAS, EL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO.

→ Sobre el estrés lo primero que hay que hacer es diferenciar lo que se denomina Eustress y el Detress.

El Eustress es el buen estrés, el que causa placer. Es todo lo que se acepta hacer en armonía con uno mismo: la alegría, el éxito, el amor... Es la fuente de la felicidad, del equilibrio, etc.

El Detress representa al estrés malo. Es todo lo que desagrada, todo lo que se hace en contradicción con uno mismo: la tristeza, la pena, el fracaso... Es la fuente del desequilibrio, las enfermedades, etc.

Siempre pensamos que el estrés es malo, pero eso no es cierto. Existe un nivel óptimo de estrés. Hay dosis de estrés biológicamente necesaria para cada individuo que le permite funcionar armoniosamente con su personalidad y sus posibilidades de adaptación.

CUALQUIERA QUE SEA EL LUGAR EN EL QUE EL ESTRÉS SURGE (FAMILIA, TRABAJO) AFECTA AL INDIVIDUO POR COMPLETO.

La clave está en saber cuál es el nuestro, puesto que, evidentemente, varía para cada individuo ya que la dosis fisiológica, estimulante, necesaria para despertarnos y para nuestro equilibrio, es diferente y específica según la “estructura” de cada uno.

pertenece a cada uno conocer su nivel de estrés, sus límites y sus capacidades de adaptación, conocer en suma la dosis de exigencias que puede soportar y evitar colocarse en situaciones que sobrepasen su umbral de tolerancia al estrés.

→ Es decir, cada uno de nosotros debemos conocer cuál es nuestra “velocidad de crucero”.

►► FRENOS, MOTORES Y PALANCAS DEL CAMBIO

Soy consciente que un proceso de mejora como el que estamos emprendiendo va a constituir un cambio significativo en nuestro ayuntamiento. Este cambio va a alterar tanto la cultura existente en nuestra organización y, con seguridad, va a provocar inseguridad en el personal.

→ Y esa inseguridad es la base de la resistencia al cambio.

Sé que quizás la primera barrera al cambio viene provocada por la actitud que adopta la Dirección, puesto que lo que se hace no siempre coincide con lo que se dice.

→ Debes tener en cuenta que es imposible el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de la calidad si no existe el compromiso expreso, el cual implica que la situación que me acabas de describir no puede producirse. Observa este gráfico y dime si estás de acuerdo con él.



Ia verdad es que es cierto que con frecuencia ocurre esa contradicción entre lo que se dice y lo que finalmente se hace. Cada vez intentamos que esta discordancia se dé menos pero aún no lo conseguimos del todo. Supongo que la Dirección debe asumir un papel en la gestión del proyecto de mejora de la calidad y que si esa asunción la realiza de forma correcta, la desilusión del personal desaparecerá.

→ Estás en lo cierto. El papel de la Dirección es fundamental para vencer la resistencia al cambio, la cual siempre va a aparecer. La variable a contemplar es la intensidad de ella, pero no su existencia, pues como te acabo de decir siempre va a aparecer.

Para vencer por tanto esa resistencia debes hacer las siguientes acciones:

➔ **PAPEL DE LA DIRECCIÓN**

- Liberar recursos para la formación de grupos de mejora.
- Comprometerse.
- Dar confianza:
 - Comunicando.
 - Participando en formación y en proyectos.
- Reconocer y recompensar.

- Liberar recursos humanos para que se puedan conformar los grupos de mejora. Recuerda que son una herramienta básica para lograr la mejora continua.

- Comprometerse con la calidad. Pero un compromiso real y no formal,

es decir, se debe predicar con el ejemplo. Es aquí donde lo que dice la dirección debe ser coherente con lo que hace. La Dirección debe asumir la propiedad del proceso de calidad, pues es en ese caso cuando realmente asume la responsabilidad de su éxito.

- Dar confianza al personal existente en el ayuntamiento:

- **A través de la comunicación:** Es fundamental para lograr la motivación de todos los integrantes de la organización que éstos conozcan los objetivos de la empresa.



Las personas necesitamos que nos comuniquen si las cosas las estamos haciendo bien o no. Evidentemente es un factor que por sí solo no es suficiente para motivar, pero su ausencia sí provoca la desmotivación entre el personal y, por tanto, el levantamiento de una barrera.

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PERMITE, POR UN LADO, RECOGER LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LAS PERSONAS, LOGRANDO CON ELLO UNA MAYOR IMPLICACIÓN DEL PERSONAL Y POR OTRO POSIBILITA LA COORDINACIÓN ENTRE UNIDADES DIFERENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

► **A través de la formación:** Para que el personal admita asumir nuevas responsabilidades debes formarlo adecuadamente, de tal forma que su capacitación sea continua. Como en el caso anterior, por sí solas no motivan, pero recuerda que las barreras se suelen levantar fundamentalmente por aversión o miedo al cambio y la falta de preparación provoca miedo en las personas, puesto que se enfrentan a retos ante los cuales no se siente capacitados.

- Reconocer y recompensar: Este punto lo vimos anteriormente en el punto de motivación y sólo déjame añadir que su aparición en este lugar es porque la dirección es quien debe establecerlas y comunicarlas.

h *ay una serie de barreras que nos hemos encontrado en nuestro ayuntamiento cuando se han llevado a cabo otros cambios organizativos. ¿Qué te parece si te las voy describiendo y me dices de qué forma se pueden superar esas barreras, que en otros momentos nos hemos encontrado y no tengo claro que las hayamos superado de la mejor manera?*

→ Me parece perfecto, así que empieza a describir esas barreras.

I *a primera hace referencia al miedo que todo cambio lleva aparejado. Ya me has comentado que una forma de superarla es a través de la formación, para que nadie se sienta sin capacidad para afrontar los retos que se avecinan. Pero si el miedo provoca que las personas se imaginen el peor escenario posible y que todos se pregunten cómo les va a afectar el cambio, ¿qué debemos hacer?*

→ Esa situación se da porque la información recibida por el personal no ha sido suficiente. No debe dar miedo comunicar a todos los integrantes de la organización qué va a suceder y cuál va a ser el nuevo escenario. Si esa información llega, nadie puede seguir preguntando cómo le van a afectar los cambios ni podrá hacer conjeturas acerca del escenario que se va a encontrar.

t *ienes razón. Quizás en esos casos la información fue insuficiente. Pero siguiendo con ese tema y si el miedo viene porque el personal tiene una percepción de pérdida del control de su trabajo en el nuevo escenario.*

→ En este caso la información vuelve a ser el modo de superarla. Todos los integrantes deben conocer cómo tendrán lugar los cambios y cómo van a afectarles.

E *se punto me ha quedado claro. Pasemos entonces a una nueva barrera. ¿Qué hacer cuando el personal manifiesta una inseguridad personal manifestada con frases tales como “no tengo nada claro que sea capaz de afrontar con éxito lo que desde ahora se va a esperar de mí”?*

→ Estos casos suelen aparecer porque el personal cree que se les pide cambios graduales de un día para otro. Debe desterrarse esa idea para que desaparezca esa barrera puesto que, no se

pueden pedir ni esperar milagros. Todo cambio requiere un tiempo de adaptación y todos tendrán que hacer un esfuerzo, pero con la confianza de llegar a buen puerto.



Qué se debe hacer si la barrera se levanta por el aumento de trabajo que conllevan los cambios?

- En el caso de la Calidad Total es evidente que va a existir un aumento de trabajo. Es una realidad y una barrera no se supera negando una evidencia. En este caso, la forma de superarla es explicando que a medio / largo plazo ese aumento no sólo no existirá sino que se ahorrará tiempo y trabajo una vez que la prevención esté implantada. Es conveniente que también se explique el motivo que provoca que a corto tiempo haya un aumento de trabajo (se añaden nuevas actividades de prevención a las que antes ya existían) puesto que, como te dije antes, nunca se debe negar una evidencia si se pretende superar una barrera.



Una barrera que también ha surgido alguna vez en nuestro ayuntamiento es la desconfianza que existe entre departamentos.

- La forma de superar esa barrera es apoyando el trabajo de equipo, por ejemplo, a través de los grupos de mejora. Pero para que esta barrera quede completamente superada, los equipos de trabajo deberían ser interdepartamentales, de forma que se rompan las reticencias que puedan existir a través del conocimiento mutuo.



Una barrera muy común es la consideración de estar ante una moda y, como tal, no será muy duradera y para qué esforzarse en algo que tiene los días contados.

- Ciertamente es una barrera muy común, cuyos orígenes pueden estar en experiencias pasadas que realmente han respondido a ese patrón. La forma de superarla es con paciencia, puesto que si esa percepción está basada en experiencias vividas, no será un proceso rápido cambiarla. Además, es necesario que la Dirección se comprometa realmente con el proyecto, puesto que si esas personas observan que no existe ese compromiso reforzarán su opinión de estar ante una moda pasajera.



En algunos casos la barrera puede originarse por “boicot” desde dentro de la organización.

- En algunos casos las personas reticentes a los cambios consideran que si se consigue que la organización en su conjunto ignore el proyecto, éste terminará fracasando. Por ello, se dedican a fomentar un ambiente enrarecido alrededor del proyecto. Para evitar que logren sus objetivos, se debe realizar una dirección por hechos, es decir, establecer un número importante de personas responsables de acometer determinadas actividades (de esta forma se evita la percepción de que la organización ignora el proyecto) fijando igualmente los plazos en los cuales hay que presentar los resultados, de tal forma que no se tenga la percepción de que el proyecto esté parado. Incluso es necesario y recomendable, a veces, implementar alguna actuación sencilla de forma inmediata, con el fin de visualizar que el cambio ya está en marcha. Es lo que podríamos decir el efecto “demostración”, que realiza las veces de “locomotora” inicial del proyecto.



Otra barrera que nos hemos encontrado es la sensación que tiene a veces el personal de estar inmerso en un proyecto ajeno, como si fuera de otra organización.



→ Esa barrera es muy común cuando los proyectos se llevan a cabo sin consenso. Si queremos que el personal lo tome como suyo debemos facilitarles vías a través de las cuales puedan expresar sus opiniones, dudas, etc. Si el consenso se da la barrera estará superada.

Por cierto ahora se me está ocurriendo una barrera que puede ocurrir cuando empecemos a implantar el sistema de calidad. ¿Qué debemos hacer si se extiende la opinión de que la Calidad es responsabilidad del Departamento de Calidad y no del resto de la organización?

→ En ese caso la herramienta para superar esa barrera es la formación. A través de ella podrás transmitir de forma inequívoca que la Calidad y la mejora de la gestión pública local es responsabilidad de todos.

I Qué me dices de esa actitud que tenemos todos de no querer ser el primero...¿qué empiece otro!?

→ Ciertamente es una actitud muy típica. Nos da miedo ser el primero, no sabemos dónde nos dirigimos... En este caso es la Dirección quien debe dar ejemplo y por tanto dar el primer paso.

Por último, una barrera que creo que puede “levantarse” en este tema de la Calidad es el temor a represalias por el hecho de que se pueda descubrir que se han estado haciendo las tareas encomendadas mal durante mucho tiempo.

→ Ese temor es normal que surja. La forma de eliminarlo es dando confianza. Esto no quiere decir que se transmita que se va a hacer tabla rasa, sino transmitir que, precisamente, lo que se pretende es mejorar. Por lo tanto, es lógico que haya cosas que a la luz de los nuevos procesos y procedimientos aparezcan como erróneas, pero que en ningún caso se van a tomar represalias por ese motivo.

Mientras hemos estado hablando te he preparado una tabla con las barreras que me has ido planteando y la forma de superarlas. Llévatela y de esta forma te quedará claro qué debes hacer cuando te encuentres alguna de ellas.

→	BARRERAS	→	SUPERACIÓN
1.	Miedo	1.	Información
2.	Pérdida de control	2.	Información
3.	Inseguridad personal	3.	Cambio gradual
4.	Aumento de trabajo	4.	No a medio/largo plazo
5.	Desconfianza entre departamentos	5.	Trabajo en grupo
6.	Moda	6.	Compromiso
7.	Falta de interés	7.	Dirección en base a hechos
8.	Proyecto ajeno	8.	Consenso
9.	Responsabilidad de la Calidad	9.	Formación
10.	No ser el primero	10.	Ejemplo de la Dirección
11.	Represalias	11.	Confianza

►► CUADRO DE MANDO



está muy bien todo esto de los “trucos” para facilitar la gestión del cambio y la implantación de los nuevos enfoques. Pero, ¿cómo sé yo que lo que se va implantando está favoreciendo el hecho de cumplir los objetivos que nos hemos marcado?

Mira, Alcalde J., como creo que ya te comentaron al hablar de la estrategia, es necesario que el ayuntamiento diseñe un Cuadro de Mando, con dos objetivos muy claros:

- Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y las medidas que se han determinado.
- Monitorizar el grado de cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto.

Si focalizamos nuestra atención en el segundo punto, un Cuadro de Mando es algo que tiene toda la lógica del mundo. ¿Qué debemos hacer? Muy sencillo:

- Determinar las variables clave a monitorizar. Es decir, aquellas diez o quince variables de un ayuntamiento o de un municipio que nos indicarán o nos mostrarán a grandes rasgos la “salud” del mismo. Paro, nivel de actividad económica, personal del ayuntamiento, satisfacción de la ciudadanía, ..., pueden ser algunas de estas variables.
- Posteriormente, tenemos que encontrar indicadores que nos permitan cuantificar o cualificar estas variables. Por ejemplo, la riqueza de un municipio por su Producto Interior Bruto, el paro por la tasa de paro,
- Una vez determinados los indicadores, debemos diseñar el proceso por el cual obtendremos el valor de estos indicadores. Por ejemplo, para calibrar la satisfacción de la ciudadanía, anualmente podemos realizar un proceso de encuestación a la misma.
- Así mismo, tenemos que establecer los valores objetivo que deseamos que obtengan estos indicadores. Por ejemplo, un 7.8 en una escala de 1 a 10 para el grado de satisfacción de la ciudadanía con respecto a los servicios municipales.
- Una vez determinados estos aspectos, hemos de proceder a valorar los indicadores, a través del proceso diseñado.

Cuando ya tengamos los valores (por ejemplo, 7.2 en satisfacción de la ciudadanía con respecto a los servicios municipales), hemos de situarlos en el Cuadro de Mando con el fin de:

- Analizar el valor absoluto del indicador e interpretar en función de la variable a la cual se le relaciona.
- Comparar el valor obtenido con el valor objetivo a alcanzar (en este caso, nos situamos por debajo del objetivo: 7.2 contra 7.8 de objetivo).
- Comparar el valor obtenido con los valores obtenidos en años (o mediciones, que pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales, ...) anteriores. Supongamos que el año anterior el grado de satisfacción era 6.6. Significa que, aunque aún no hemos alcanzado nuestro objetivo, estamos evolucionando de forma positiva. Así pues, las actuaciones que estamos implantando en ese área, están dando su fruto, aunque no de manera total.

Fruto del análisis del Cuadro de Mando, el ayuntamiento puede:

- Corregir las actuaciones en aquellos ámbitos en los que la evolución no es positiva.
- Acelerar o no en el proceso de implantación de algunas acciones.
- Redestinar recursos a otros ámbitos del ayuntamiento si ya hemos alcanzado el objetivo antes de tiempo en un área determinada.



a migo. Realmente sin este Cuadro de Mando el ayuntamiento puede actuar a ciegas, sin saber si ha llegado al destino o no y pudiendo despilfarrar muchos recursos. Ciertamente, veo la tremenda importancia de este instrumento.

→ Pues sí. Sin esto no tienes el control de la situación.

b ueno, pues muchas gracias por todo. Como siempre, has estado muy claro y tus explicaciones han sido de gran interés y, sobre todo, de utilidad.... Bueno, el municipio, la ciudadanía, se lo merecen. Así que el esfuerzo ha valido la pena. Y mi pareja lo sabe. Por cierto, también forma parte del equipo de gobierno. ¡Y está “copiando” de mis apuntes!



SÍNTESIS

En un proceso de mejora continua, la actitud y el modo de implementarlo son ingredientes esenciales para conseguir el éxito, es decir, los objetivos que se determinan.

En ese camino de la implementación y la gestión del cambio, la Alcaldía y el equipo de gobierno desempeñan un rol clave. El liderazgo del proceso debe aflorar desde la cúpula del ayuntamiento, desde donde se marcan las directrices.

Ante este hecho, es de innegable utilidad y necesidad el mejorar en aspectos tales como la toma de decisiones, el compromiso y el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del tiempo y del stress, así como conocer los frenos, los motores y las palancas del cambio.

Finalmente, todo el proceso debe ser monitorizado, con el fin de seguir su ritmo de implementación y, especialmente, si se están consiguiendo los resultados esperados.



CAPÍTULO 9

Autodiagnóstico

A continuación se le presenta una relación de cuestiones. Se le pide que conteste, señalando con una cruz, una de las tres opciones planteadas, teniendo en cuenta que sólo una es correcta.

1. La eficacia de una decisión se mide por:

- ☐ a) La calidad de la decisión y el número de personas que han participado en la misma.
- ☐ b) La calidad de la decisión y la adhesión conseguida.
- ☐ c) El número de personas que han intervenido y la adhesión conseguida.

2. Los factores que influyen en la toma de decisiones son:

- ☐ a) Tres. El factor riesgo, el factor humano y el factor coste.
- ☐ b) Dos. El factor riesgo y el factor humano.
- ☐ c) Cuatro. El factor riesgo, el factor humano, el factor coste y el factor tiempo.

3. Una votación debe servir para:

- ☐ a) Establecer contraste entre los participantes.
- ☐ b) Un medio de lograr la adhesión de todos.
- ☐ c) Poder terminar las reuniones de una forma rápida.

4. Una decisión debe ser tomada por un equipo de trabajo cuando:

- ☐ a) El problema debe ser resuelto rápidamente.
- ☐ b) El problema exige una decisión de gran valor técnico.
- ☐ c) El problema requiere una solución creativa.

5. La resistencia al cambio:

- ☐ a) Es humana y, por tanto, inevitable.
- ☐ b) Es evitable totalmente, con una adecuada gestión del cambio.
- ☐ c) Es evitable en una proporción importante, con una adecuada gestión del cambio.

6. Los procesos de cambios requieren:

- ☐ a) Motivar a todas las personas, sin que alguna/s ejerza/n de líder/es.
- ☐ b) Constituir un equipo amplio y representativo que ejerza el liderazgo, para impulsar y desarrollar los cambios.
- ☐ c) Un líder fuerte que impulse los cambios.

7. Un error frecuente durante la implantación de cambios es:

- ☐ a) Plantear únicamente beneficios a largo plazo.
- ☐ b) Plantear únicamente beneficios a corto plazo.
- ☐ c) Las dos respuestas anteriores son correctas.



8. Los dirigentes deben tener dos orientaciones fundamentales:

- ☐ a) El liderazgo y la colaboración.
- ☐ b) El compromiso y la cooperación.
- ☐ c) El compromiso y la preocupación por alcanzar los objetivos marcados.

9. El dirigente debe desarrollar un estilo de dirección:

- ☐ a) Fijo, para que sus colaboradores se adapten al mismo.
- ☐ b) Que se adapte a cada situación (liderazgo situacional).
- ☐ c) Ninguna de las dos respuestas anteriores es correcta.

10. Los estilos de dirección:

- ☐ a) Son siempre eficaces o ineficaces, independientemente de la estructura organizativa.
- ☐ b) Para una determinada estructura son siempre eficaces o ineficaces.
- ☐ c) Si se exageran sus componentes y no se adecuan a la situación, se convierte en ineficaces.

11. El estilo de mando idóneo depende de:

- ☐ a) Las tareas que desarrollan los colaboradores.
- ☐ b) El grado de desarrollo o madurez de los colaboradores.
- ☐ c) De ambas cosas.

12. Las estrategias de motivación en el trabajo:

- ☐ a) Pueden tener componentes económicos o no.
- ☐ b) No deben tener un componente económico.
- ☐ c) Tienen siempre un componente económico.

13. Las necesidades que cualquier persona procura satisfacer en su trabajo, son:

- ☐ a) Las fisiológicas, pues las de nivel superior se satisfacen fuera del trabajo.
- ☐ b) De cinco categorías de diferente nivel, de modo que una vez alcanzadas las de nivel inferior, se intentan alcanzar las superiores.
- ☐ c) Las fisiológicas y las sociales.

14. Un responsable debe felicitar a su colaborador:

- ☐ a) De forma sincera, cuando obtenga buenos resultados, aunque sean parciales y no excepcionales.
- ☐ b) Sólo cuando obtenga unos resultados excepcionales.
- ☐ c) Constantemente, en cuanto tenga una oportunidad.

15. Para que el trabajo en equipo funcione:

- ☐ a) Es conveniente una relación de competencia entre sus miembros.
- ☐ b) Se deben marcar expectativas bajas para alcanzarlas y evitar la desmotivación.
- ☐ c) Ninguna de las dos respuestas anteriores es correcta.

16. La asertividad consiste en:

- ☐ a) Poder decir cualquier cosa sin preocuparse si se ofende a otras personas.
- ☐ b) Decir sólo aquello que no molesta a la otra persona.
- ☐ c) Decir cualquier cosa sin molestar, herir u ofender a otra persona.

17. El problema del tiempo es:

- ☐ a) Su escasez.
- ☐ b) Su valor
- ☐ c) Su uso.

18. Para saber si una persona ha administrado bien su tiempo debemos:

- ☐ a) Tener en cuenta las actividades que ha empezado.
- ☐ b) Tener en cuenta las actividades que ha terminado.
- ☐ c) Ninguna de las dos respuestas anteriores es correcta.

19. Sólo una de estas afirmaciones es correcta:

- ☐ a) El estrés es siempre negativo. Debe ser eliminado a toda costa.
- ☐ b) El estrés es igual para todos los individuos.
- ☐ c) El estrés, independiente del lugar donde surja (familia, trabajo) afecta al individuo por completo.

20. El cuadro de mando persigue los siguientes objetivos:

- ☐ a) Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y las medidas que se han determinado.
- ☐ b) Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y las medidas que se han determinado, así como el cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto.
- ☐ c) Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y el cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto.



COROLARIO

bien, amistades electas de ayuntamientos de Andalucía. Hasta aquí hemos llegado en esta fase de la “deconstrucción” del Ayuntamiento de Urbania. Creo, sinceramente, que hemos aprendido bastantes aspectos y que hemos refrescado unos cuantos. Lo importante, no obstante, es no quedarse en la parte teórica y en las intenciones. Eso ya es positivo, pero debemos avanzar más. Recordemos que “Si dejas de pedalear, te caes”. La mejora continua es necesaria; lo hemos constatado. El entorno se modifica, avanza y los ayuntamientos debemos adaptarnos de manera eficiente. No podemos continuar siendo ayuntamientos “normativos”. Esto pertenece al pasado. Debemos dar un paso hacia el frente y ser verdaderos “gestores” de unos recursos (por definición escasos: económicos, humanos, temporales), buscando el bien y el interés común y colectivo. Tenemos que tener bien presente que la ciudadanía es “nuestra razón de ser” y a ella nos debemos.

Hemos aprendido conceptos realmente útiles e interesantes. Hemos descubierto, o refrescado, herramientas que nos facilitarán el trabajo. Evidentemente empezar un cambio exige más trabajo, más dedicación, más esfuerzo. El ser humano es, por naturaleza, amante del confort, de la tranquilidad y acomodaticio. Pero debemos romper esta tendencia. Sólo los que arriesgan algo ganan algo. ¿O es que alguien pretende ganar la Lotería de Navidad sin jugar, sin apostar, sin hacer un esfuerzo? “A Dios rogando y con el mazo dando”, que dice el refrán.

Este esfuerzo se verá ampliamente recompensado con los resultados que obtengamos. Obviamente que unos resultados muy importantes son los electorales, puesto que jugamos en la división de la democracia. Pero, adicionalmente, también están los resultados éticos y los resultados del “trabajo bien hecho”. Éste es el más importante. Sentirse orgulloso de uno mismo. “Si confías en ti mismo, romperás todas las barreras”, dice el refrán popular. Pues sí. Hemos de confiar en nosotros mismos, en nuestro equipo de gobierno, en el personal del ayuntamiento, en la ciudadanía. Juntos, estoy convencido y aplicando los aspectos que aquí se han tratado, podemos mejorar la gestión pública local. Objetivo de cada uno de nosotros. Objetivo de todos. Objetivo de Andalucía.

Os lanzo el reto amable de continuar o empezar a andar en esta senda de la mejora de la gestión pública local. Sinceramente, merece la pena. Seguro que no estaremos solos, que seremos muchos los que nos encontraremos allí. ¿Me acompañáis?



FUNCIÓN: Es una actividad o grupo de actividades con características similares y relacionadas que deben ser realizadas para que la organización viva y alcance sus objetivos.



GESTIÓN DE PROYECTOS: Es el proceso para obtener los resultados del proyecto de la forma más efectiva y eficiente posible.

GRUPO DE MEJORA: Conjunto de personas (entre 4 y 6 preferentemente) cuya misión es tanto el análisis de problemas específicos como la posterior implantación y seguimiento de las soluciones propuestas.

HERRAMIENTAS DE CALIDAD: Son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las organizaciones a medir la calidad de sus servicios con respecto a la norma, la satisfacción de los clientes y a planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que considere necesarias.

IDEF: Estándar de modelización de la FIPS (Federal Information Processing Standards), con aplicación en toda la Administración Americana.

IDEF0: Corresponde a una norma de diagramación de procesos incluida en el estándar IDEF.

INFORMACIÓN: Cualquier acto, palabra, escrito o documento que tiende a incrementar nuestros conocimientos.

IMPRESOS: Documentos que sirven como soporte para la confección de cualquier escrito. Muy frecuentes en los documentos de relación de los ciudadanos con la Administración.

ISO: Federación mundial de organismos internacionales de normalización (International Standards Organization).

LOGOGRAMA: Sistema de representación gráfica de procedimientos.

MANUAL: Conjunto de normas, procedimientos, funciones, actividades, objetivos, instrucciones y orientaciones que deben ser cumplidas por los diferentes puestos de trabajo.

MARKETING: Proceso de gestión que tiene por objeto la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades de un público objetivo determinado, de una manera rentable económica y/o socialmente para una organización.

MEJORA PERMANENTE: Mejora obtenida por pequeños cambios progresivos y no en grandes cambios estructurales.

MERCADO: En marketing, conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlos a través del intercambio de otros elementos de valor.

MODELO DE UN PROCESO: Pretende representar sintéticamente lo que se hace en una organización (visión de proceso), reflejando a quién sirve aquello que se produce (visión cliente), quiénes intervienen en la realización (visión organizativa) y cuáles son las reglas de gestión establecidas (visión de gestión).

MOTIVACIÓN: Proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

NO CONFORMIDAD: Se dan cuando los procedimientos o documentos auditados no están conducidos o llevados como deberían. Es decir estamos ante un incumplimiento de los requisitos especificados.

NORMA: Registro escrito de las características técnicas de un producto o servicio.

NORMALIZACIÓN: Es la actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden. Consta de tres fases: elaboración, difusión y aplicación de las normas.

OPERACIÓN: Pasos consecutivos en la realización de cada tarea.

PERSONA ASERTIVA: Aquella que es capaz de manifestar lo que piensa del tal forma que no provoca actitudes de rechazo o agresividad de la otra parte y, además, no se guarda ningún sentimiento de lucha, agresión o huida por la manifestación que ha realizado.

PERT: Técnica de investigación operativa que sirve para planificar y controlar una actividad compleja que se puede descomponer en tareas elementales. Se utiliza en la planificación y programación de proyectos.

PLANIFICACIÓN: Proceso de fijación de objetivos y puesta en marcha de los medios materiales y personales necesarios para conseguirlos.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: Actividad que transforma las exigencias de los beneficiarios en características del servicio a suministrar por la Administración Local.

POLÍTICA DE CALIDAD: Orientaciones y objetivos generales de una organización relativas a la calidad que deben ser expresados formalmente por la Dirección.

PRINCIPIO DE PARETO: En un efecto originado por múltiples causas, una pocas originan la mayor parte del efecto, mientras que el resto contribuyen en la menor parte.

POSICIONAMIENTO: Imagen comparada del ayuntamiento que tiene la ciudadanía con respecto a otros ayuntamientos.

PROCEDIMIENTO: Conjunto de reglas que hay que observar para efectuar una acción dada.

PROCESO: Conjunto de medios y métodos utilizados para asegurar la realización del procedimiento.

PROCESO BÁSICO: Consiste en representar en un proceso genérico toda la actividad de la Organización.

PROCESO CLAVE: Que tiene como final a la ciudadanía y, por tanto, de mayor impacto en su satisfacción y prioritarios en necesidad de análisis y mejora.

PROCESO DE SERVICIO: En una Corporación Local, al igual que en otro tipo de Organizaciones, se prestan múltiples servicios de naturaleza diferente. Por tanto, el proceso básico se debe pulverizar en diferentes procesos de servicio.

PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO: Imagen deseada por el ayuntamiento que se sitúe en la mente de la ciudadanía en comparación con la imagen que ésta tenga con respecto a otros municipios.

PROYECTO: Conjunto de acciones que tienen como finalidad crear un cambio.

PUESTO DE TRABAJO: Conjunto de tareas que, en unas condiciones dadas, constituyen la labor habitual de una o varias personas en el conjunto de la organización.

RACIONALIZACIÓN: Organización sistemática del trabajo para obtener un mayor rendimiento y adecuación a los objetivos a alcanzar.

RECONOCIMIENTO: Premios que la entidad otorga a sus empleados por la obtención de buenos resultados individuales o en grupo.

RECOMPENSA: Remuneración financiera calculada a partir de los resultados individuales, colectivo o de la entidad en general. En alguna ocasión también se tiene en cuenta para su cálculo el esfuerzo realizado para la consecución de los objetivos.

RECURSOS: Conjunto de medios económicos y bienes de una Organización necesarios para llevar a cabo su actividad y sus inversiones.

REINGENIERÍA: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento (costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta).

RESISTENCIA AL CAMBIO: Fenómeno por el que las personas muestran oposición o pasividad ante los cambios que se quieren implantar.

ROTACIÓN: Traslados y/o cambios de funciones del personal, bien para cubrir necesidades de la entidad, bien para facilitar su desarrollo profesional.

SEGMENTACIÓN: En marketing estratégico, proceso de agrupación de individuos en base a las comunales existentes entre ellos en cuanto a diversas variables, motivaciones, edad, ...). Los segmentos son homogéneos en-sí y heterogéneos entre-sí.

SEGURIDAD: En calidad de servicios, conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

SERVUCCIÓN: Proceso de producción de un servicio. Influyen el personal en contacto con el cliente, el propio cliente, las instalaciones físicas, los otros clientes y el sistema de organización interna de la organización.

SISTEMA DE CALIDAD: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para la implantación de la gestión de la calidad.

STAKEHOLDER: Colectivos dentro de la sociedad que, de manera directa o indirecta, pueden influir en las decisiones que adopte el ayuntamiento (grupos de opinión, sindicatos, medios de comunicación, ...).

TAREA: Conjunto de operaciones encadenadas, según una secuencia, procedimiento o método, para conseguir una finalidad inmediata y concreta, relacionada con la función de la unidad a la que pertenece el puesto que la realiza.

UNIDAD: Elemento básico de una estructura de organización, constituido por un conjunto de puestos de trabajo, a la cual se le asigna una o varias misiones concretas y bien definidas. Las unidades pueden ser de distinto nivel (Servicio, Departamento, Área...).



BIBLIOGRAFÍA



- AAKER, DAVID
Management estratégico del mercado
- ANDRES SENLLE
Calidad total en los servicios y en la Administración Pública.
- ARGYRIS
Cómo vencer las barreras organizativas.
- BALDERSTON
Cómo organizar y simplificar el trabajo administrativo.
- BOLMAN y DEAL
Organización y Liderazgo
- BOYETT y BOYETT
The Guru Guide
- BRUCE, THOMAS A.
Designing Quality Databases with IDEF1X Information Models
- BRILMAN, JEAN
L'entreprise réinventée. Organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux...
- BRILMAN, JEAN
Les meilleurs pratiques de management. Au coeur de la performance.
- CLAUDE HAUWEL
Cálculo y reducción de tiempos en trabajos administrativos.
- CUADRA ECHAIDE
Racionalización administrativa
- CHÍAS, JOSEP
Marketing Público
- DALZIEL y SCHOONOVER
Changing ways
- DIPUTACIÓN DE SEVILLA
Manual de técnicas de organización para la Administración Local
- EIGLIER y LANGEARD
Servucción
- FULLER, GEORGE
Win Win Management
- GÁLGANO, ALBERTO
Calidad Total
- GRÖNROOS, CHRISTIAN
Marketing y gestión de servicios
- HESKETT, JAMES
La gestión en las empresas de servicios
- HOROVITZ, JACQUES
La calidad del servicio
- INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS EMPRESARIALES
Calidad Total
- JAIN
Marketing, planning & strategy
- KUBR
Management consulting. A guide to the profession, OIT

KOTTER, JOHN P.
El factor liderazgo

LABRADO, MANUEL
Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Modelo Europeo de gestión de la calidad 2000. Guía de autoevaluación para la Administración Pública.

MINTZBERG
La estructuración de las organizaciones.

MORIN, PIERRE
La motivación: cómo mejorarla en la empresa

MUÑOZ MACHADO, ANDRÉS
La gestión de la calidad total en la Administración Pública.

OIT
Introducción al estudio del trabajo

PEREÑA BRAND, J.
Dirección y gestión de proyectos.

PIERRE LEMAITRE
Práctica de organización en los servicios administrativos.

PINEDO, A.
El dominio del tiempo.

RODRÍGUEZ RIVAS
Solución a la productividad en las oficinas

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, ANDRÉS
Los recursos humanos en las Administraciones Públicas

ROIG IBÁÑEZ
El estudio de los puestos de trabajo.

ROMERO
Técnicas de programación y Control de proyectos.

SOLANS
Planificación, organización y métodos de trabajo.

SORIANO, J.E.
Legislación básica de Régimen Local.

STAHAL, THOMAS
La organización autocualificante. Una visión del desarrollo de los Recursos Humanos

STONICH
Cómo implementar la estrategia

TALAVERA, CLEMENTE
Calidad Total en la Administración Pública

VMRI, GERARD
Definir las funciones y tareas en la empresa.

WINSLOW, CHARLES
La nueva organización del trabajo. Sistemas de Información en la economía del conocimiento.

ZEITHMAL, PARASURAMAN y BERRY
Calidad total en la gestión de servicios.